



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# DIAGNÓSTICO

CORREDOR ECONÓMICO GUATEMALA (Resumen)

para el Proyecto Creando Oportunidades Económicas

AGOSTO 2019

**AGO // 2019**

Este documento fue producido por el Proyecto Creando Oportunidades Económicas 72052018C000001 para revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

**Preparado por: Evelyn Córdova y equipo multidisciplinario de consultores**

Página 1 de 27

## Contenido

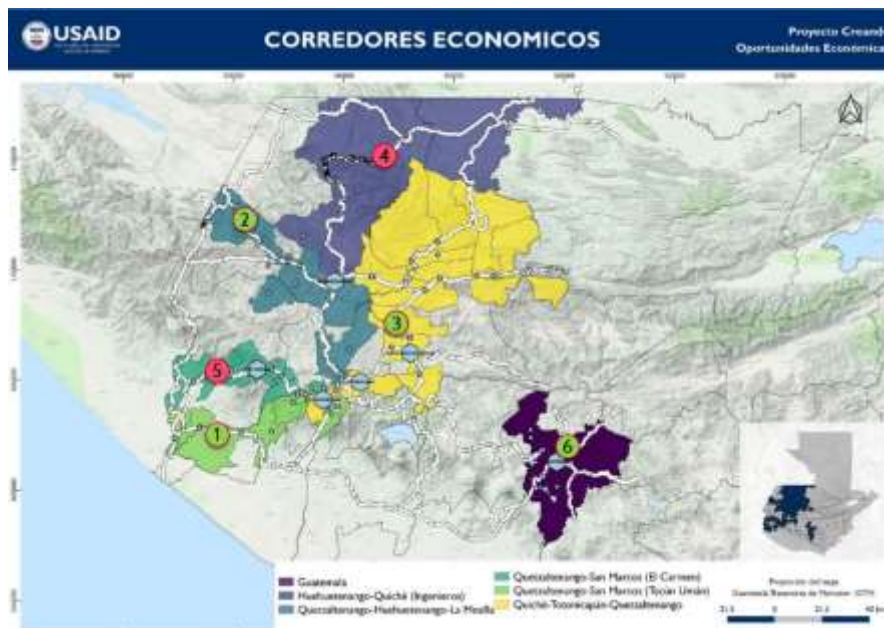
Contexto General Corredores Económicos.....	3
Corredor Económico Guatemala.....	4
Manufactura Liviana/Alimentos y Bebidas .....	5
Manufactura liviana/Vestuario y textiles.....	8
Construcción.....	12
Turismo.....	15
Comercio Formal .....	20
Servicios de Logística .....	23

## Contexto General Corredores Económicos

El proyecto Creando Oportunidades Económicas de USAID en su aproximación territorial desarrolla Corredores Económicos (CE) como una estrategia para la atracción de inversión doméstica y extranjera. Para ello elabora un diagnóstico de las condiciones que ofrece el territorio para el desarrollo empresarial e inversión. Se identificó seis corredores económicos y se realizó el diagnóstico y estrategia para cuatro de ellos (ver mapa no. 1 en verde de los que hay diagnóstico y estrategia), los que ofrecían mejores condiciones para el desarrollo empresarial y la atracción de inversión. El primer diagnóstico se elaboró al Corredor Económico seleccionado como modelo para la implementación metodológica, CE Quetzaltenango-San Marcos/Tecún Umán (CE-QTU), en seguida se realizó CE Quetzaltenango-Huehuetenango/La Mesilla, CE Quetzaltenango-Totonicapán-Quiché y por último el más complejo y con un abordaje metodológico diferenciado, haciendo énfasis en sectores productivos priorizados, clústeres y sus cadenas de valor, el CE-Guatemala.

Los principales hallazgos de los diagnósticos serán utilizados con dos fines principales: el proveer información territorial de las condiciones empresariales de los CE's para la toma de decisiones estratégicas en la implementación del proyecto que aúnen al logro de resultados e indicadores previstos. El segundo fin es proveer información base del contexto de los CE's para la unidad de inversión, la Investment Promotion Entity (IPE) para proveer información específica de interés a inversionistas.

La ruta para elaborar los diagnósticos sigue cuatro fases: i) Fase Cuantitativa: análisis de información secundaria (estadística oficial), ii) Fase Cualitativa: análisis de información primaria (entrevistas-grupos focales con empresarios), iii) Fase de triangulación: validación de información cuantitativo+cualitativo con actores locales (empresarios, institucionalidad pública y oficinas locales del proyecto) y iv) Fase de sistematización y elaboración de informe, el cual es un documento completo con la información diagnóstica del corredor. A continuación, el resumen ejecutivo con los principales temas del diagnóstico<sup>1</sup>.



Mapa no. 1: Corredores Económicos

<sup>1</sup> Existe un documento completo del diagnóstico del Corredor Económico Guatemala que de forma más extensa analiza información relevante para entender el contexto económico-social y empresarial del Corredor. A su vez existe un documento que, con la información diagnóstica, diseña una Estrategia para mejorar la empresarialidad y atraer inversión a esos territorios.

## Corredor Económico Guatemala

El CE-Guatemala está conformado por 12 municipios: San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez, Mixco, Guatemala, Palencia, San José Pinula, Villa Nueva, San Miguel Petapa, Fraijanes, Villa Canales y Amatitlán. La extensión territorial abarca 1,696.79 Km<sup>2</sup>, que representa el 1.55% del territorio nacional con una población total estimada según el Instituto Nacional de Estadística (INE) para 2018<sup>2</sup> de 3,204,566 habitantes, equivalentes al 21.5% de la población del país. Asimismo, se estima que la población es mayoritariamente femenina, con mayor presencia de habitantes jóvenes y en donde la mayoría vive en áreas urbanas.

Para Guatemala a partir de las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) el Producto Interno Bruto (PIB) se mantuvo en 3.2% para el cierre de 2018, superior al 2.8% alcanzado al cierre de 2017. A partir de las estimaciones de Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA) en 2012, los municipios que conforman el Corredor Económico de Guatemala dentro de la Región Metropolitana generaron aproximadamente el 46.76% del PIB nacional, en donde la Ciudad Capital de Guatemala, representó el 38.22% del PIB del corredor.

Según el Ministerio de Economía (2017), la actividad económica principal de la región es terciaria, con una elevada participación del comercio y los servicios, seguida de la industria, las actividades administrativas y una participación relativa muy baja del sector agrícola. A su vez se observó una alta concentración del ingreso en tres de los municipios del Corredor que son: la Ciudad Capital de Guatemala, Mixco y Villa Nueva, en donde para estos dos últimos, la participación dentro del PIB del corredor fue equivalente a 17.14% y 17.08%, respectivamente.

La concentración más baja se evidencia en los municipios de San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y Palencia. El índice de pobreza general de 46.75% y el coeficiente de GINI es de 0.47, llama la atención que tres de los doce municipios muestran índices de pobreza arriba del 80%, siendo los municipios con mayores índices: San Juan Sacatepéquez (89.34%), San Pedro Sacatepéquez (84.75%) y Palencia (84.10%). Así también los municipios de San José Pinula (52.43%) y Villa Canales (50.66%); siendo los más bajos los municipios de San Miguel Petapa (25.78%), Mixco (19.66%) y Guatemala (13.76%).

En el CE-Guatemala según el ICL (datos del 2016) se registra el ingreso de US\$1,245 millones en remesas, los municipios con mayor porcentaje de ingreso de remesas en relación al PIB, y que están arriba del 10% son: San Pedro Sacatepéquez (12.26%), San José Pinula (11.73%), Santa Catarina Pinula (24.23%) y Palencia (55.74%).

El abordaje del CE-Guatemala derivado de la extensión, diversidad y alta concentración de actividades productivas, se consideró basándose en la identificación de clústeres, con el objetivo de favorecer la identificación, el mapeo y la segmentación estratégica de los actores relevantes, que tienen como elemento determinante la identificación de empresas ancla, permitiendo a su vez un mejor entendimiento de las diferencias en el desempeño de estas empresas, su operación y la dinámica de sus cadenas de valor.

El CE-Guatemala partió de concebir los clústeres como la unión de forma natural de un conjunto de empresas en un sector determinado y con vinculación a otras industrias relacionadas en uno o más municipios cercanos. De esta forma, las empresas del Corredor tienden a desarrollar un sistema de conexiones que generan a su vez un elevado flujo de servicios de apoyo con la intención de generar sinergias, externalidades positivas, cooperación e intercambio tecnológico, dotando así al conglomerado de ventajas comparativas.

---

<sup>2</sup> Datos actualizados con cifras del XII Censo Nacional de Población y VII Censo Nacional de Vivienda, INE 2018.

Para la identificación de los clústers priorizados en el corredor, se consideraron los siguientes efectos:

- Efecto empresa: identificando recursos y capacidades de cada unidad productiva incluyendo recursos humanos, financieros, tecnológicos, organizativas entre otras.
- Efecto sector: que a partir de un enfoque industrial y de conglomerados, tuvo en cuenta el impacto de las estructuras y empresas que los conforman y que condicionó el nivel de rentabilidad del conjunto de estos.
- Efecto territorio: Evaluó la competitividad basado en la rentabilidad de las empresas en base a la dependencia del territorio donde tienden a ubicarse y en este caso, a cada uno de los municipios del Corredor, condicionados a partir del nivel de desarrollo de infraestructura productiva o de las condiciones del capital humano, principalmente en función de su margen de especialización.

Dentro del ámbito del Corredor, los clústeres permitieron incorporar empresas y unidades productivas que conforman eslabones posteriores de la cadena de valor, incluyendo además los canales de distribución y comercialización.

A partir de lo anterior, se planteó la necesidad de contar con un método que, de forma más objetiva, permitiera la identificación de los clústeres, requiriendo la utilización de índices de concentración geográfica con el fin de distinguir qué actividades económicas presentan con mayor fuerza las economías externas a las empresas (uno de los rasgos característicos de los clústeres) pero internas a la industria y los territorios. Como un primer ejercicio para evaluar las condiciones de los clústeres dentro del Corredor, se utilizaron los datos referentes a la población de trabajadores y patronos inscritos en el Instituto de Seguridad Social de Guatemala (IGSS) para 2018 y para brindar una idea más específica del nivel de concentración empresarial por actividad económica, se realizó el cálculo del Coeficiente de Localización (CL) para los distintos municipios que comprenden el CE-Guatemala.

Considerando la situación actual de los clústeres productivos del CE-Guatemala, se procedieron a identificar aquellos que, dentro de los plazos del proyecto, pueden contribuir al logro de los indicadores a través de una mayor generación de empleo e inversión, de acuerdo con los datos secundarios estimados, las características propias de la Región Metropolitana y en función de las validaciones y prioridades del abordaje del Corredor, los clústeres identificados como estratégicos fueron los siguientes: dentro del sub sector de la industria manufacturera, las actividades de producción de alimentos y bebidas, la fabricación de vestuario y textiles y la agroindustria; la industria de la construcción; el comercio, el turismo, los servicios de logística, salud y educación.

## **Manufactura Liviana/Alimentos y Bebidas**

La Industria de Alimentos y Bebidas comprende los alimentos procesados. Representa el 7.7 del PIB, generando 53 mil empleos directos, el crecimiento promedio de la Industria ha sido de 5%. En 2018 el sector exportó US\$2,368,585,356 lo cual representa el 34% del valor de las exportaciones totales (se incluye Azúcar, que reporta ventas en 2018 de US\$632,883,300, lo que representa el 25% del valor de la exportación de alimentos y bebidas). Sin incluir el rubro de Azúcar la industria de alimentos y bebidas reporta exportaciones por US\$1,735,702,056, lo cual representa el 25% de la industria manufacturera del país.

### **Estudio de caso: Cadena de Valor de Industria de Alimentos I S.A.**

Industria de Alimentos I S.A. es una empresa guatemalteca, de carácter familiar, establecida en 1988 que tiene como objetivo desarrollar y proporcionar soluciones innovadoras a la industria de alimentos. La planta de producción está ubicada en Guatemala Ciudad, y distribuye a toda Centroamérica, con planes de expansión al Caribe y Estados Unidos. Cuenta actualmente con 162 empleados. Ofrece una gama amplia de productos para pastelerías, restaurantes y a nivel industrial; fabricante de jaleas, aderezos, mermeladas, salsas, chirmol de tomate, jaleas, rellenos toppings, dulce de leche coberturas, plátano prefrito, tostadas a la francesa, lasañas,

arroz, dulce de leche, alimentos para el hogar y vegetales procesados. Además, ofrece servicios de desarrollo de productos y maquila según receta y demanda de clientes que operan bajo su propia marca.

Producen productos alimenticios respaldados por las buenas prácticas de manufactura, contando con un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 y FSSC 22000, es un proveedor calificado para varios clientes corporativos, cumpliendo con requisitos de producto, legales y reglamentarios. El desarrollo de nuevos productos e innovación es importante respondiendo a las tendencias de la industria y a los cambios en el comportamiento del consumidor. Atiende directamente clientes corporativos (grandes empresas, franquicias) entre los cuales destacan: Panificadora Bimbo, McDonalds, Burger King, Pollo Campero, cadenas de restaurantes y hoteles, así como la industria de elaboración de yogurt, donde los pedidos mínimos son de 300 libras por producto. Para Pymes donde se distribuyen cantidades menores, cuenta con una empresa comercializadora, la cual maneja productos como salsas dulces, salsas saladas, prefritos y procesamiento de vegetales, esta empresa comercializa y distribuye cantidades menores a las 300 libras, manejando un surtido amplio de productos como salsas dulces, salsas saladas, prefritos y procesamiento de vegetales.

La cadena de valor de Industrias de Alimentos comprende cuatro diferentes procesos y actores: 1) proveedores de insumos, siendo las principales leche, azúcar, frutas y verduras frescas. Adicionalmente tienen proveedores de insumos y empaques, maquinaria, servicios de laboratorio y certificación. 2) El procesamiento de los productos, la cual está centralizada en su planta de producción, donde implementan un estricto control de calidad. 3) La empresa almacena y distribuye los productos directamente a los centros de distribución de sus clientes mayoristas, en el caso de los clientes minoristas es otra empresa dentro del mismo grupo que distribuye; los clientes están ubicados en Guatemala y en el resto de países centroamericanos. Los clientes tanto mayoristas como minoristas son los que utilizan los productos preparados para la elaboración de sus menús y alimentos los cuales son ofrecidos a los clientes finales.

Las perspectivas de crecimiento de Industria de Alimentos I S.A. son positivas ya que han establecido alianzas estratégicas con sus clientes y tienen perspectivas en el mediano plazo de incursionar en nuevos mercados como República Dominicana y Estados Unidos. Están comprometidos en la mejora de sus procesos para aumentar productividad, y en corto plazo gestionar inversiones para mejora de infraestructura productiva (manufactura, embalaje y distribución de sus productos) y automatización de procesos.

Los costos de transacción de la empresa están orientados a mantener una posición líder en el mercado y la gestión estratégica de sus clientes, así como la optimización de sus procesos, lograr la mejor utilización de materias primas, mano de obra y maquinaria, así como evaluar la productividad y métodos de trabajo, evaluando constantemente los costos de producción, estandarizando procesos y controles de producción y de calidad. La empresa tiene una estrecha coordinación entre sus gerencias operativas, estratégicas y de apoyo, y una comunicación y retroalimentación constante con sus clientes.

La empresa ha recibido capacitación por parte de Agexport y de otras entidades como INTECAP; para proyectos estratégicos trabajan en colaboración directa con sus clientes para el desarrollo de innovaciones relacionadas con la optimización de procesos e ingredientes, así como el desarrollo de conceptos innovadores de productos y presentaciones de acuerdo a requerimientos y tendencias.

Los principales cuellos de botella están relacionados a contar con recursos de inversión para ampliar la infraestructura productiva y automatización de procesos. Por otro lado, señalan la discrecionalidad y alta burocracia de las entidades estatales y la falta de coherencia en trámites y procesos aduanales, así como en los procesos para la obtención de registros sanitarios; principalmente para el muestreo y testeado de productos y nuevos insumos. También se presentan limitaciones en cuanto a la adquisición de envases, teniendo que importar directamente de China, donde los volúmenes y logística presentan un grado de complejidad; otro de cuello de botella señalado es la variabilidad en el suministro de frutas y verduras por factores climáticos.

El mercado de alimentos y bebidas es altamente dinámico, y obedece a tendencias globales de consumo, siendo los motivadores de crecimiento los estilos de vida y los hábitos alimentarios de la población. En Guatemala operan empresas de escala de operaciones importantes y la cadena de valor es amplia y dinámica incluyendo Mipymes, proveedores de servicios e insumos aunado a la fuerte vinculación con el sector agrícola. En general es importante para el sector la mejora de procesos y trámites para licencias sanitarias, la modernización de las aduanas, reducir el contrabando y acreditar laboratorios para el análisis de alimentos, así como y promover alianzas público-privadas para el crecimiento del sector.

### **Estudio de caso: Cadena de Valor de Industria de Alimentos II S.A.**

Industria de Alimentos II, S.A, es una empresa guatemalteca dedicada a *Food Service*, brindando soluciones a las más grandes franquicias internacionales y el proveedor de insumos para los más negocios más reconocidos de hospitalidad, restaurantes, hoteles, supermercados y negocios de catering de Guatemala y la región centroamericana. Industria de Alimentos II S.A, es el distribuidor líder de *Food Service* en la región centroamericana, fue establecida en 1980, comercializa y distribuye una amplia gama de productos alimenticios y de suministros: aceites, bebidas, condimentos, frutas y vegetales, helados, lácteos, papas y apeteerse, pastas y granos, proteínas (mariscos, res, cerdo, pato, pollo, ternera, otros), repostería y panadería, salsas y aderezos, sopas, suministros, toppings, entre otros.

Los costos de transacción de la empresa están alineados a mantener una posición líder en el mercado y a la gestión estratégica de sus clientes, así como la optimización de sus procesos, incrementando la calidad, y la excelencia en sus productos. Hay una fuerte competencia interna y externa, por lo que de manera constante es importante mejorar la gestión estratégica y operativa, la inversión en tecnología y en activos productivos, brindando una continua formación a los colaboradores y una fuerte inversión en investigación y desarrollo; es importante seguir innovando en alimentos funcionales, tecnologías de empaque, entre otros. Hay una serie de retos en el corto y mediano plazo, el impacto del cambio climático, la sustentabilidad del medio ambiente, el aumento de la población, los costos en los combustibles, entre otros.

Es importante resaltar el crecimiento y desarrollo significativo que ha tenido Industria de Alimentos II S.A. desde su fundación, posicionándose como una empresa competitiva y eficiente, logrando crecer en ventas y rentabilidad operativa, así como en sus inversiones en capital humano y su crecimiento de su infraestructura productiva y portafolio de clientes.

Alimentos Industriales II S.A., cuenta con una Asamblea de Accionistas quien es el máximo órgano de Gobierno Corporativo, y un Consejo de Accionistas que la representa, la cual dirige y controla la empresa con la finalidad de asegurar su crecimiento y sostenibilidad. Este Consejo nombra al director general y los tres directores de las divisiones de Supply Chain, Comercial e Industrial. El modelo de negocios cuenta con 14 diferentes unidades operando bajo la modalidad de un centro de costos independientes legalmente. Cuenta con 3 centros de producción: productos cárnicos, repostería y panadería, así como otros alimentos procesados. Así también cuenta con departamentos de apoyo para la gestión de recursos humanos, finanzas, mercadeo y ventas, logística, sistemas de aseguramiento y calidad y de desarrollo e innovación. Cuenta con un estimado entre 350-400 empleados.

Una de las problemáticas que enfrenta la empresa es la fluctuación del precio de los productos primarios, que responden por un lado a la desaceleración en la producción, crecimiento acelerado de la demanda y condiciones climáticas adversas que afectan los cultivos y la cadena de suministro. Otro desafío que enfrenta son las regulaciones sanitarias y aspectos relacionados con la gestión de aduanas y trámites, adicionalmente existen numerosos requisitos y normas para garantizar la calidad del producto desde la producción primaria hasta el transporte y distribución.

Dentro de los principales riesgos asociados a la producción de alimentos, es importante fortalecer capacidades de sus proveedores para cumplir con los estándares de calidad, cantidad y tiempos de entrega, así como la implementación adecuada de prácticas agrícolas y de manufactura, entre otros. Para mantener la

competitividad, es importante la optimización del consumo energético mejorando la sostenibilidad ambiental, por lo anterior se debe mejorar la eficiencia energética y la incorporación de energías limpias y renovables a los procesos productivos. Como parte de la estrategia de mejora continua, la empresa debe seguir optimizando sus formas de minimizar el impacto medioambiental de los envases de sus productos (envases más sostenibles, menos peso, materiales biodegradables). Aunado a lo anterior es relevante fortalecer el área de innovación y diseño durante todo el ciclo de vida de los productos, orientados a la reutilización, el reciclaje y a la recuperación.

## **Manufactura liviana/Vestuario y textiles**

Guatemala ocupa una posición líder en la industria de vestuario y textiles en Centroamérica. Debido al elevado número y al perfil de los trabajadores empleados, la industria de vestuario y textiles ofrece un enorme potencial para impulsar el desarrollo económico y social en el país. De acuerdo a información de Vestex, en los últimos años el sector de vestuario y textiles lidera las exportaciones y ha venido creciendo, siendo uno de los factores claves la vigencia desde hace 14 años del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Guatemala y los Estados Unidos. Para Estados Unidos ha crecido principalmente en la elaboración de ropa deportiva sintética y para Centroamérica ha habido una creciente demanda de telas, siendo la materia prima que se emplea para otras fábricas para coser y ensamblar piezas. Según información de Vestex, las expectativas del sector para el 2019 son positivas, pues las exportaciones del sector podrían crecer un 10% derivado de la activación de la demanda en Estados Unidos, a donde se envía alrededor del 80% de la producción nacional.

La industria manufacturera en 2018 aportó el 17.5% del PIB y generó empleo para el 12.6% del total de la PEA del país. Dentro de la composición por actividades de la producción nacional, es precisamente el sector manufacturero el tercer mayor generador de empleo de la economía, únicamente por detrás de la agricultura y el comercio. No obstante, y dado que se estima que el 75% de los empleos en Guatemala son informales, la industria manufacturera llega a percibir cerca de 11.91% más de población ocupada que se traduce en un promedio de ingreso mensual por trabajador de Q2,218.00 dentro del sector formal de empleo. El 72% de las empresas se ubica en el departamento de Guatemala. Por ser una de las industrias que más valor agregado conllevan, es una de las que genera más empleo por el proceso de transformación de bienes y materias primas, que es más alto en relación con otros sectores. Representa una de las principales fuentes de empleo para el país, principalmente para mujeres; según datos de Vestex, éstas generan alrededor de 100,000 empleos directos.

Dentro de las ventajas competitivas de la Industria textil y de confección en Guatemala se señalan:

- Cuenta con la industria textil más fuerte de la región (producción).
- 271 empresas de accesorios y servicios.
- Alta inversión extranjera lo cual genera transferencia de tecnología.
- Tecnologías de punta y sistemas avanzados de producción a través de alianzas estratégicas entre clientes y fabricantes locales.
- La más alta producción de la región en programas de Paquete completo.
- Capacidad de captar las tendencias del mercado.
- Tiempos de entrega de 3 semanas (aproximadamente)
- Cumplimiento de sistemas de monitoreo laboral y ambiental, aplicado por las empresas y sus compradores internacionales, es usualmente certificado por compañías especializadas en el tema a nivel internacional

En un mercado tan globalizado como el del sector textil, es evidente la necesidad de la diferenciación y la innovación para generar ventajas competitivas. La formación de mano de obra capacitada, el acceso a la investigación y el desarrollo y el fortalecimiento de las redes de empresas proveedoras y complementarias se vuelven esenciales para mantener el liderazgo que ha exhibido el sector de vestuario y textiles en los últimos años.



Es relevante para el sector contar con servicios financieros para facilitar la transición hacia operaciones más sofisticadas que generen mayor valor agregado, donde una de las opciones es el *Full Package*. Lo mismo ocurre con el transporte y la logística, que deben estar en condiciones óptimas para que sea posible abordar estrategias como las de tirajes cortos y respuesta rápida. La sostenibilidad ambiental continúa siendo un desafío; esta dimensión deberá incluirse de forma efectiva en una visión de desarrollo sostenible a nivel sectorial y nacional.

En marzo del 2016 entró en vigor el Decreto 19-2016 “Ley Emergente para la Conservación del Empleo” para dar estabilidad a 180,000 plazas laborales de las empresas de call y contact centers y del sector de vestuario y sector textil. Esta normativa reemplazó a la Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, así como la Ley de Zonas Francas, ratificando exenciones (del Impuesto Sobre la Renta) y beneficios fiscales para los sectores industriales mencionados hasta por los próximos diez años. Incluye la suspensión temporal del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación, entre otros. Así también, el sector de vestuario y textiles ha gestionado la creación de zonas económicas especiales y un salario diferenciado, flexibilidad laboral (por medio de tiempo parcial, reglamentar el Convenio 175 de la OIT), cuyo reglamento entró en vigencia el 05 de julio 2019.

#### Desafíos del Sector

- Uno de los principales desafíos es la necesidad de diferenciarse de la competencia, produciendo paquete completo o paquete rápido.
- Los criterios clave para seleccionar el suministro de textiles y vestuario son: 1) velocidad de respuesta; 2) calidad; 3) cumplimiento de normas legales; 4) logística y 5) costos de producción. El costo de producción en el cual se incluye el costo de mano de obra, es un factor importante, pero hay otros factores que inclusive se podrían considerar como más importantes, que son la velocidad de entrega y la calidad del producto
- La producción está altamente concentrada en pocos países: Unión Europea, China, Corea, Estados Unidos y Taiwán (67% de las exportaciones mundiales). En confección: La Unión Europea, China, Corea, México, Hong Kong y Bangladesh concentran el 54%.
- Evolución tecnológica – creciente automatización de procesos productivos.
- Crecientes regulaciones y requerimientos de índole ambiental y laboral en los mercados destino (ej. Programa de Certificación para la Producción Mundial Responsable del Vestido –WRAP-)
- La estructura de costos del país en materia de manufactura no es competitiva al compararse con Asia y otros países emergentes que logran ser más eficientes y productivos.
- Existe una alta dependencia hacia la economía estadounidense y centroamericana.
- La dependencia con el mercado de insumos a nivel internacional es alta y el aprovechamiento en la producción y exportación del producto terminado es altamente dependiente de la dinámica del consumo y de las demandas domésticas derivadas.
- Existe un rezago en proyectos de infraestructura productiva que los principales competidores del Istmo han comenzado a desarrollar.
- El país se encuentra rezagado en incentivos fiscales para la inversión y otras ventajas que potencialicen la productividad.
- Inseguridad en el país. Esto implica un sobre costo por pérdidas en robos, asaltos e inseguridad personal.
- Fuerte brecha de competencias y de capacidad de inversión en temas de innovación tecnológica y mejoramiento productivo para ser más competitivo

Una de las tareas pendientes en el sector es la falta de inversión e innovación tecnológica para mejorar su competitividad, ofreciendo tiempos de producción más cortos, mínimos más flexibles y costos de producción más bajos, siendo una de las principales barreras el financiamiento. La tendencia es contar con tecnologías

integradas de última generación a sus procesos, por ejemplo, sistemas 3D en el área de desarrollo de productos que implica contar con softwares especializados, así como tecnología en las nuevas máquinas para estampados digitales que están revolucionando el mercado de la confección. Para el Proyecto Creando Oportunidades Económicas, dentro del abordaje del Corredor Guatemala, es de suma importancia establecer estrategias de colaboración con el sector de vestuario y textiles, por su significancia en la generación de empleo y los niveles de inversión que son factores claves dentro de la industria.

### **Estudio de caso: Cadena de Valor de Vestuario y Textiles**

Para la Empresa de Confección S.A, la cual opera en Guatemala bajo la modalidad de “paquete completo”, con mercados de exportación hacia Estados Unidos; el proceso de confección es el eslabón más relevante del clúster por el uso de mano de obra intensiva para la producción, y la adquisición de materias primas (tejidos de punto o planos), ambos elementos tienen un efecto directo en la determinación de los precios y calidad de los productos finales. En este eslabón se diseña, corta la tela, se ensamblan las prendas y las empaacan en la presentación final para los clientes mayoristas y minoristas que a su vez distribuyen para llegar al consumidor final. El paquete completo “full package” ya es una modalidad operativa presente en Guatemala, se estima que una cuarta parte de las empresas de confección trabajan bajo este esquema, donde el nivel de inversión es más fuerte en materia prima e insumos.

La Empresa de Confección S.A, opera bajo el Decreto 29-2016 “Ley de Emergencia para la Conservación del Empleo”, está dedicada a la confección, bordado y serigrafía de prendas de vestir. Cuenta con más de 20 años en el mercado de manufactura, ofrece una amplia gama de productos de confección de ropa, principalmente uniformes industriales, uniformes de cocina, playeras sudaderos, camisas tipo Polo, ropa de niño etc. teniendo como fortaleza su mano de obra calificada y respuesta rápida, operando bajo la modalidad de “paquete completo” o paquete rápido.<sup>3</sup> Es una empresa de tamaño mediano con 200 trabajadores, a diciembre del 2018 reorganizó sus procesos, algunos de ellos ahora son tercerizados, lo que implicó la disminución de 140 puestos de trabajo. La mayoría de trabajadores de la empresa, son mujeres, y provienen de Chimaltenango.

La planta de confección está ubicada en el municipio de San Lucas Sacatepéquez, contando con recursos humanos en las áreas de comercialización, producción, calidad y logística. La producción se destina a Estados Unidos. La empresa trabaja en estrecha colaboración con sus clientes de acuerdo a sus requerimientos para el desarrollo de productos, elaborando productos especializados, desde el desarrollo de prototipos, desarrollo de telas, la elaboración de patrones, realización de muestras, hasta la elaboración y embalaje de producto final. Una buena parte de las telas, hilos y accesorios que utilizan son producidos en Guatemala lo cual ha sido esencial para ofrecer paquete completo o paquete rápido al comprador, ofreciendo servicios que van desde el desarrollo de prototipos hasta el producto final.

Se abastece de telas a nivel local principalmente con Liztex, que es la fábrica líder en la producción de telas, la cual cuenta básicamente con dos sistemas de hilatura: Open End y sistemas de hilatura en Anillo (algodón, poliéster y lino), así como servicios de tejeduría, entre ellos tejidos de punto, incluyendo acabados a través de los servicios de teñido, tintorería y estampados.

La empresa cumple con la legislación laboral guatemalteca, y desarrolla mapeos de riesgos ocupacionales (ventilación, medición de partículas dañinas, protección de maquinaria y de salidas de emergencia), entre otros. Actualmente no cuenta con ninguna certificación o acreditación nacional e internacional. La Empresa de Confección S.A cuenta con infraestructura física y maquinaria adecuada para la producción, ofrece el servicio

---

<sup>3</sup> Full Package o “Paquete Completo”: un fabricante local recibe del comprador especificaciones para la elaboración de prendas de vestir y el proveedor es responsable de adquirir los insumos y realizar y/o coordinar todas las etapas del proceso productivo: compra de textiles, corte, ensamble de prendas, lavado, acabados, empaque, etc.. En Guatemala la modalidad de Full Package ha venido ganando terreno como tendencia importante en la industria de confección.

de paquete completo; es importante mencionar que el comprador internacional realiza sus pedidos a aquellas fábricas que pueden entregar en calidad y tiempo la producción adecuando los diseños que ellos proveen. La empresa es tomadora de diseños y marcas, produce para clientes que no necesariamente son las grandes marcas internacionales. Utiliza actualmente el 70% de su capacidad instalada.

Las actividades relacionadas a carga y logística son proporcionadas por empresas multinacionales. A nivel de la industria de soporte (procesos de acabado y teñido, servicios adicionales accesorios y componentes), Guatemala cuenta con distintas empresas que ofrecen, accesorios, componentes y servicios complementarios (productos químicos, insumos para serigrafía, tintas, adhesivos, aerosoles, entre otros). Así mismo cuenta con una amplia red de distribuidores y representantes de maquinaria para la industria textil y de confección (maquinaria industrial para confección, maquinaria para corte, equipos láser, equipos de sublimación, planchas de calor, detectores de metal, fusionadoras, entre otros).

La fortaleza de la empresa está en su calidad, flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios de la moda, lo que le ha permitido penetrar en nichos de mercado más especializados y más exigentes. Los retos más importantes de la empresa, están relacionados al aumento de la productividad, la incorporación de tecnología orientados hacia mejora de procesos productivos y fortalecer las competencias del recurso humano.

Uno de los principales desafíos que enfrenta el sector de vestuario y textiles guatemalteco es la necesidad de diferenciarse de la competencia ante sus clientes en Estados Unidos, produciendo paquete completo o paquete rápido, esta modalidad de producción se ha desarrollado recientemente como alternativa para mantenerse en el mercado y por presiones de los compradores de las grandes tiendas de ropa internacionales, que esperan mayor servicio e integración al adquirir sus productos. Vale la pena mencionar que Guatemala debido a la ventaja de la ubicación geográfica cercana a Estados Unidos, el producto proveniente de Centroamérica puede estar en anaqueles en un máximo de seis semanas. En este proceso la fortaleza más importante es la respuesta rápida y la principal debilidad es la tecnificación, aunado al alto costo de la mano de obra.

Un aspecto relevante de competitividad para el sector está relacionado con los costos de producción; los costos de mano de obra de Guatemala y de la región centroamericana en general, son superiores a los costos de mano de obra de varios países asiáticos. China es el máximo productor y exportador de productos textiles, donde el salario mínimo en las zonas menos desarrolladas ronda en unos US\$180.00, en Centroamérica el país que lidera los salarios mínimos para el sector son Guatemala con US\$372.22 al mes; El Salvador y Honduras tienen casi los mismos salarios mensuales con US\$299.30 y US\$297.46 respectivamente, Nicaragua tiene los salarios más bajos con US\$174.58 al mes; Costa Rica es el país con mayor salario mínimo de la industria US\$576.51, lo cual no es competitivo. Aunado a lo anterior, los grandes productores de Asia cuentan con un mayor desarrollo de infraestructura y servicios de apoyo, así como grandes economías de escala en la producción, distribución e investigación y desarrollo. A nivel de las fábricas de textiles y accesorios, los principales costos están relacionados con la energía eléctrica, mano de obra y materias primas. A nivel de las fábricas de confección, los costos son principalmente de mano de obra (50-60%), telas y accesorios (en caso de ser paquete completo).

El sector ha recibido capacitación técnica-productiva por parte de Vestex e INTECAP, ofreciendo una serie de cursos y talleres para las diferentes áreas y especialidades de la empresa, dirigido a operarios y gerentes de las diferentes áreas funcionales de la empresa, sin embargo hay una fuerte brecha de competencias y de capacidad de inversión en temas de innovación tecnológica y mejoramiento productivo para ser más competitivos, tal es caso del limitado acceso de las Pymes a software de diseño y a la adquisición de maquinaria y equipos de alta tecnología con el fin de lograr el mejoramiento de los procesos, la reducción de los costos operativos y el incremento de la rentabilidad. Una de las principales problemáticas que inciden directamente en la industria de vestuario y textiles en Guatemala está relacionada con las políticas gubernamentales que limitan el desarrollo del clima de negocios y no garantizan la certeza jurídica lo cual afectan negativa y directamente al

sector, el país ha perdido competitividad derivado de las mejores condiciones que ofrecen otros países centroamericanos para el desarrollo de la industria.

Uno de los aspectos claves para la empresa es la producción con mayor eficiencia; hoy en día, le apuesta a la tecnología de punta, la cual es crucial para la gestión del tiempo y materiales; un cuello de botella relevante es la inexistencia de líneas de crédito específicas para el sector y bajos niveles de especialización de la mano de obra, también se menciona la capacidad limitada de algunas fábricas de suministro de telas para la industria.

En un mercado tan globalizado como el del sector textil, es evidente la necesidad de la diferenciación e innovación para generar ventajas competitivas. La formación de mano de obra capacitada, el acceso a la investigación y el desarrollo y el fortalecimiento de las redes de empresas proveedoras y complementarias se vuelven esenciales para mantener el liderazgo que ha tenido el sector de vestuario y textiles en los últimos años. Una de las tareas pendientes en el sector es la falta de inversión e innovación tecnológica para mejorar su competitividad, ofreciendo tiempos de producción más cortos, mínimos más flexibles y costos de producción más bajos, siendo una de las principales barreras el financiamiento, así como contar con tecnologías integradas de última generación a sus procesos y productos.

## Construcción

Es un sector que ejerce un efecto multiplicador en la economía, se estima que por cada trabajo en la construcción se generan dos trabajos más en el mismo sector o en otros sectores de la economía (Transportes, Financiero, Maquinarias, Muebles, Pinturas y recubrimientos). La inversión en este tipo de proyectos impacta directamente en más de 15 segmentos económicos del país y contribuye a dinamizar la economía, principalmente en la generación de empleos.

El crecimiento del sector construcción tiene un impacto directo con el crecimiento del PIB Nacional y la generación de empleos formales y dignos. Según los datos proporcionados por la Comisión de Estadística de la Cámara de Construcción de Guatemala, se evidencia la importancia del sector construcción la cual se estima que generará más de 375,000 empleos y un aporte de más de Q9,500 millones de quetzales anualmente sólo en salarios, estimados a la economía del país.

El clúster construcción está básicamente constituido por dos subsectores muy importantes:

- **Construcción privada:** comprende proyectos de vivienda, centros comerciales, oficinas, bodegas, hospitales y edificios para comercio e industria, entre otros. (Vivienda + comercio e industria)
- **Infraestructura:** comprende proyectos como carreteras y puentes.

En Guatemala hay un crecimiento de proyectos de uso mixto que incluyen comercio, apartamentos y oficinas en diferentes combinaciones. Aunque existen varios desarrollos de vivienda horizontal, la demanda se ha inclinado mayoritariamente por torres de apartamentos (vivienda vertical). Este año, el sector construcción registró un intenso dinamismo productivo, creciendo en 5.1%, la cantidad de metros de construcción autorizados según las proyecciones para el 2019, se espera que alcancen los 2,746,953. Este sector es uno de los pocos en las cuales la inversión del Estado es mínima, ya que es sostenida aproximadamente en un 80% por inversión privada.

El diseño de estos se ha modificado constantemente de acuerdo con la evolución de las normativas internacional y a la cual se adaptan los desarrolladores en Guatemala. Estos incluyen nuevos desarrollos tecnológicos sostenibles, cambio de ambientes dentro de las viviendas y la variedad de amenidades de los proyectos; así como la integración a círculos sociales y espacios abiertos para integrarse a la zona en donde se ubique la construcción. Se evidenció a su vez una fuerte tendencia en desarrollo de ofibodegas y parques industriales, existen alrededor de 28 parques industriales (Zona Sur de AMG), más de 2 Millones de Mts<sup>2</sup>.

En Guatemala la obtención de licencias de construcción se puede demorar un mínimo de 6 meses, (ocupando el puesto 116 de 190 -Doing Business), un desarrollador para adquirir una licencia de construcción debe realizar al menos unas 15 visitas a instituciones tales como; Ministerio de Ambiente, CONRED, IDAEH, Aeronáutica Civil, entre otros, y presentar alrededor de 250 documentos, contemplando un costo aproximado de Q60,000 quetzales.

De los principales problemas que enfrentan los desarrolladores en la industria de la construcción ha sido los trámites complicados, que demoran hasta dos años para la autorización de una construcción, la Municipalidad de Guatemala ha tratado de agilizar estos procesos por medio de una Ventanilla Única. Aducen otros limitantes para el desarrollo del sector, entre ellos; la incertidumbre sobre las regulaciones municipales, la inseguridad jurídica e inexistencia de normativa (certeza jurídica), falta de mercado de valores, deficiencias de financiamiento para vivienda social, altos niveles de burocracia para concretar las inversiones de infraestructura y vivienda, falta de infraestructura de aguas y drenajes, falta instrumentos de ordenamiento territorial y un instrumento unificado para la región metropolitana, corrupción, falta de participación pública- privada, no hay priorización de obras, falta de conocimiento de construcciones sostenibles y temas ambientales (ahorro de recursos).

De los principales instrumentos normativos que regulan el sector está el Reglamento de Construcción - Plan Regulador de la Ciudad de Guatemala: Regula todas las actividades de construcción, ampliación, modificación, reparación y demolición de edificaciones que se lleven a cabo en la Ciudad de Guatemala y dentro del área de influencia urbana, según el artículo 6to. de la Ley Preliminar de Urbanismo, Decreto Presidencial 583. El Reglamento de la Ley del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA); De conformidad con lo dispuesto en el artículo 11 del Decreto 1448 del Congreso de la República, se dicta el Reglamento de la Ley del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas y el Acuerdo del Consejo Municipal del Municipio de Guatemala COM-042-08, Plan Local de Ordenamiento Territorial: busca adaptar los lineamientos generales del Plan de Ordenamiento Territorial a las condiciones particulares de áreas previamente urbanizadas.

### **Estudio de caso: cadena de valor construcción**

La empresa constructora de este análisis posee una amplia experiencia en el sector de la construcción, su constitución se realiza en 1974, fundada por el bisabuelo de la familia, creciendo hasta llegar hoy en día a ser una importante constructora a nivel nacional, poseen más de 40 años de experiencia proporcionando servicios a los mercados residenciales, comerciales e industriales en Guatemala y en el extranjero.

Su estrategia empresarial se basa en la excelencia, la innovación en los métodos de construcción, contar con personal calificado, en la eficiencia en la gestión de recursos y el compromiso con el cliente basado en la confianza, transparencia, profesionalidad y en un estricto cumplimiento de todos los términos contractuales adquiridos. Asimismo, la empresa tiene como principal misión adaptarse a las exigencias del mercado y a las necesidades de sus clientes, a través de la ejecución de proyectos a la medida (built to suit).

En clúster de construcción inicia con la figura clave que es la del “**desarrollador**”, usualmente es la empresa “**cliente**” que posee actividades relacionadas: constructoras, estudios de arquitectura o grandes operadores inmobiliarios donde su función primaria consiste en desarrollar, idear un proyecto y realizar la gestión global. Esta figura asume el control del proyecto, pero coordinando las actividades a través de la subcontratación de una empresa constructora que a su vez tiene una red de contratistas, subcontratistas y proveedores. Esto le permite reducir y repartir el riesgo involucrando a otros actores a través de lazos contractuales.

Los desarrolladores eligen entre ejecutar por cuenta propia o contratar a algún arquitecto y/o empresa similar para que elaboren planos y diseños del proyecto. También, sucede de la misma manera durante la etapa de comercialización del producto (pueden convocar o no a alguna inmobiliaria y/o tener sus propios vendedores internos). Sin embargo, la ejecución o construcción de la obra es llevada a cabo por la empresa constructora

Para la construcción de la obra, la empresa constructora necesita emplear mano de obra (propia y/o subcontratada), compra materiales (hormigón, ladrillos, cemento, etc.) y equipamiento (mobiliario, ascensores, carpinterías, entre otros) y contrata servicios (instalaciones, pintura, acabados y seguridad, proyecto de estructura, entre otros.)

Sus principales ejes de ejecución comprenden: construcción de obra civil, diseño arquitectónico y estructural, fabricación y montaje de estructuras de acero, movimiento de suelos, instalaciones eléctricas residenciales y comerciales e instalaciones hidráulicas residenciales y comerciales.

La empresa constructora no posee una misión o visión establecida por escrito ya que la empresa se dirige de manera convencional. Sin embargo, tienen claro que buscan ser notables en su campo y prestar servicios de calidad, dejando a todos sus clientes 100% satisfechos. La empresa tiene establecido un margen de rentabilidad esperada por proyecto el cual está en un rango de 10-12%, manejando un promedio de 3 a 8 proyectos constructivos al año y entre 70 y 90 proyectos de diseño.

Los proyectos que ejecuta la empresa constructora se realizan mediante cláusulas contractuales y la utilización de servicios de un ingeniero civil, para la dirección del proyecto y elaboración de planos, estos contratos son ejecutados cuando se crea un proyecto de un bien único. La mano de obra requerida en estos contratos la proporciona el contratista, el personal calificado es ubicado directamente por la constructora, esta puede realizar diferentes tipos de construcción como: construcciones privadas, construcciones públicas, construcciones industriales y obras públicas.

Asimismo, la empresa constructora no utiliza préstamos bancarios, sino que se apalanca del anticipo que le otorga el cliente. El que utiliza préstamos bancarios usualmente es el desarrollador o cliente. Aproximadamente el cliente o desarrollador otorga un anticipo del 20% del total de la obra, amortizado en estimaciones. La Gerencia manifestó que uno de los principales problemas que tienen las constructoras es que al desarrollador no se le otorgue la licencia de construcción, lo que ocasiona que existan atrasos en la ejecución de esta. En cuanto a sus proveedores, esta empresa constructora proporcionó el detalle de sus trece proveedores principales donde se pudo realizar un análisis visual a través de un mapa de Flow data visualizando que existe una relación lineal dado el tipo de obra que se analizó.

La empresa constructora está en búsqueda de la mejora continua dentro de sus actividades, por lo cual, está consciente que necesita actualizarse en diversas áreas sobre todo en Documentos técnicos (códigos manuales, estándares, evaluaciones de riesgos en la obra), software, y asesoría en la utilización de materiales no disponibles en el mercado local. A su vez apoyo en la elaboración de: planes de ejecución de obras sostenibles, asistencia Técnica para montaje, desmontaje y utilización de andamios, conforme a la nueva normativa sobre trabajos temporales de altura, planes de gestión de residuos, planes de emergencia y evacuación, planes de evaluación de riesgos en la obra, planes para realizar mediciones, presupuestos y certificaciones de obra verde, asistencia técnica en topografía con drones.

Además, consideran importante capacitarse en cursos técnicos al personal de oficina y en cursos relacionados con Salud y Seguridad Ocupacional (SSO) para el personal operativo. Hoy en día la cadena de valor del sector construcción enfrenta el reto de involucrarse en prácticas sustentables, tanto en términos del proceso constructivo como en la funcionalidad de los productos generados. Finalmente, es importante estar en sintonía con los avances tecnológicos y estar a la vanguardia ya que la importancia de este desafío reside en la sostenida y creciente urbanización al ritmo de una demanda progresiva de energía y su ineludible impacto climático.

## Turismo

Este análisis aborda la situación actual del clúster de turismo en Guatemala, describiendo la dinámica empresarial, las tendencias mundiales de los principales mercados emisores de turistas y el comportamiento agregado en la generación de divisas, empleos, así como el impacto en otros sectores convexos. Así como el comportamiento del mercado guatemalteco y el comportamiento de gasto de los visitantes al país. Por último, se indican los principales retos que debe afrontar en Guatemala para lograr mejores condiciones de competitividad, comparándolo con mediciones realizadas en otras economías y destinos turísticos.

Las tendencias mundiales de llegadas de visitantes a los destinos turísticos han mostrado un alza desde el año 2010, superando los problemas que se afrontaron por temas de seguridad alrededor del mundo. Asimismo, el crecimiento de la emisión de turistas se ha incrementado en los principales mercados<sup>4</sup>, mientras que los mercados emergentes emisores, tales como Brasil y Rusia, manifiestan crecimientos nuevamente.

Para la Organización Mundial de Turismo (OMT), la importancia del turismo para el mundo radica en 11 factores claves que son: Preservación cultural, generación de empleo, US\$1.6 billones de exportaciones, creación de empleo rural, fortalecimiento de crecimiento económico, 30% de exportaciones de servicios mundial, promoción del desarrollo y paz (seguridad).

Por un lado, en el año 2017 los ingresos de visitantes ascendieron a 1,326 millones que fueron principalmente a Europa con una participación de mercado del 51%, seguido por Asia y Pacífico (24%), Américas (16%), África (5%) y Oriente Medio (4%). Por el otro, los ingresos derivados por el gasto de turistas fueron de US\$1.34 billones, en la misma línea al ingreso de visitantes, Europa tiene la mayor participación con el 39%, mientras Asia y el Pacífico fue de 29% y las Américas de 24%. Cabe señalar que el crecimiento de visitantes fue del 7% mientras que los ingresos por turismo internacional fueron de 5%, ambos para el año 2017.

Desagregando los resultados por sub regiones en las Américas, se identifica que América del Norte tiene la mayor participación en ingresos de turistas internacionales (65% del total) y en los ingresos derivado del gasto de los visitantes (77%). El crecimiento de la región es del 5% en total de visitantes, mientras que los ingresos fueron de 1%.

Respecto a América Central se observa una tendencia al alza con crecimiento en visitantes internacionales e ingreso del orden de 5% y 4%, respectivamente, especialmente por el fuerte crecimiento que experimentó Nicaragua. Por su parte, los datos indican que consumo por turista asciende a US\$92 para la sub región.

En lo que respecta a las estrategias que realiza Guatemala fomentar el turismo, el plan de gobierno que incluían cuatro motores y dinamizadores de la economía. El propósito era fortalecer al sector desde una visión de respecto a la diversidad cultural y la conservación del patrimonio natural. Los ejes rectores establecidos para el buen desempeño empresarial del sector fueron la eficiencia administrativa, profesionalismo en la conducción y capacidad de respuesta, frente a las principales demandas ciudadanas y para competir de forma eficaz en el ámbito internacional.

En este sentido, los ejes de la política de turismo en Guatemala son: institucionalidad, sostenibilidad, diversificación, información, competitividad, mercadeo, seguridad, regionalización.

En la Encuesta del Gasto Turístico sobre las ventajas competitividad y comparativas del país se encuentra el posicionamiento de actividades relacionadas a la cultura, parques de diversión, naturaleza y reuniones. Según

---

<sup>4</sup> Estados Unidos de América, China y Europa.

el país de origen, los turistas norteamericanos aprecian la cultura, naturaleza, aventura, salud y bienestar como los principales motivos para visitar el país. Los visitantes de México y Estados Unidos buscan principalmente la Ciudad de Guatemala, mientras que los canadienses prefieren el altiplano y las Verapaces. Por su parte, los europeos tienden a preferir actividades en la naturaleza, cultura y aventura, por lo tanto, se dirigen hacia Sololá, Petén, Izabal y Quiché. Sin embargo, la Ciudad de Guatemala destaca para los visitantes provenientes de España.

Según estudios realizados por el Instituto Guatemalteco de Turismo (2018) para el año 2018, el total de visitantes residentes a Guatemala fueron 2,405,902 que representa un incremento del 14% respecto al año 2017. El comportamiento indica que existe estacionalidad en el mercado según mes, concentrado en semana santa y finales de año. Por su parte los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez absorben la mayor cantidad de turistas, con el 39% y 30% del total, respectivamente. De esta manera, la Región Guatemala, Moderna y Colonial absorbe la mayoría (69%) del ingreso de visitantes no residentes.

Por país emisor, EE.UU. y El Salvador son los mayores en participación relativa con un total de 43% y 17% respectivamente. Seguidos por México (14%) y Honduras (6%). La mayoría ingresa por vía terrestre (59%), lo que es congruente con que El Salvador sea el principal emisor de visitantes al país. Mientras tanto, el 39% del total ingresa por el Aeropuerto la Aurora.

El perfil de los visitantes es entre las edades de 18 y 66 años, que segmentados por clientes los principales son entre el rango de 26 y 35 años (33%) y 35 y 45 años (30%), es decir, por edad los principales son personas en edad productiva. Por género, el 60% masculino y el 40% femenino. Por estadía el 69% de los visitantes se mantiene en 7 días en total en el país, seguido por el 19% que lo hace en un rango entre 8 y 14 días. El comportamiento de organización de la visita el 48% lo hace en familia, 39% solo y el 13% en grupo. Finalmente las principales actividades que realizan son paseo, compras, gastronomía visita a sitios turísticos y ver paisajes.

El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) realiza mediciones sobre competitividad del sector turismo<sup>5</sup>. La última medición realizada en el año 2017, sitúa a Guatemala en el puesto número 86 de un total de 136 economías evaluadas. Mientras en el año 2015 los resultados situaban a Guatemala en el puesto 80 de 141 países. La nota alcanzada para los dos años fue de 3.5, lo que sugiere que los avances han sido bajos para mejorar las condiciones para hacer negocios en el sector. Los resultados indican tres factores que aportan mejor calificación a la competitividad del sector son los precios (16), apertura internacional (44) y los recursos naturales (45) Sin embargo, existe brechas importantes de mejora tales como seguridad (121), infraestructura aeroportuaria (118), sostenibilidad ambiental (104) y recursos humanos y mercado laboral (104).

De las fortalezas del sector, según datos OMT el crecimiento de visitantes y gastos a nivel regional se han mantenido al alza, existe una oferta diversificada en una zona geográfica relativamente pequeña, oferta hotelera concentrada en la zona metropolitana, la ubicación geográfica del país, existen una oferta diversificada en parques de entretenimiento diferenciados, alta oferta de centros comerciales y atractivos históricos, posicionamiento de la cultura y gastronomía nacional, infraestructura para convenciones y negocios, la mayoría de visitantes se encuentran en edad productiva.

De las debilidades, son los encadenamientos poco desarrollados, la poca seguridad de visitantes en zonas estratégicas y sitios turísticos, no hay información sistematizada de fácil acceso, el amplio tiempo entre destinos por concentración de parque vehicular y mal estado de infraestructura vial, la movilidad urbana pública ineficiente entre sitios turísticos y de visita, el bajo posicionamiento relativo con la región Centroamericana y la ausencia de fomento de alianzas público y privadas.

---

<sup>5</sup> Travel & Tourism Competitiveness Index



El sector presenta oportunidades en la consolidación, crecimiento y desarrollo de oferta turística para visitantes Centroamericanos, en sostener precios relativos competitivos, en la atracción de turistas y visitantes con mayor capacidad y disposición de compra y en el incremento del tiempo de visita con encadenamientos productivos. De las principales amenazas para el desarrollo turístico son los desastres naturales (ejemplo: Volcán de Fuego, Inundaciones, Huracanes, Terremotos), la delincuencia que afecta al turista y/o visitantes y las plataformas para alquiler de vivienda para hospedaje (ejemplo: Airbnb)

Para profundizar en la comprensión del sector de servicios de turismo se analizó dos empresas ancla, una de restaurantes y otra de hotelería, a continuación la caracterización de ambas cadenas de valor que aportan información de su operación empresarial.

### **Estudio de caso: cadena de valor restaurantes**

El análisis realizado está enfocado a una corporación dedicada al sector de restaurantes, con dos segmentos de mercado principales: *tenedor* y *fast food*. Asimismo, la corporación tiene más de 40 establecimientos entre los dos segmentos de mercado y cuentan con alrededor de 100 empleados. Para su expansión por América Latina lo realiza por medio del modelo de franquicias, contando con participación en 16 países.

El modelo de negocios para esta cadena de restaurantes se dirige a dos tipos distintos de mercados, los cuáles son restaurante de *tenedor* y *fast food*. Ofreciendo productos variados entre los que se encuentran: menús con alta calidad de cocina a la carta con servicios profesionales en la atención de los consumidores, usualmente de ingresos altos, menús de comida popular de calidad con servicios ágiles y enfocados a segmentos de alto y mediano poder adquisitivo. Comida rápida saludable, enfocados a varios estratos de ingreso. La distribución de los restaurantes de *tenedor* está enfocado principalmente a zonas de alta concentración de tráfico de potenciales clientes y centros comerciales, en la búsqueda alta de zonas con alta concentración de tráfico vehicular y de personas.

En lo que respecta a los insumos para la atención del mercado los segmentos más importantes para la producción son: cárnicos: los más utilizados son lomo, pechuga de pollo y mariscos. Principalmente estratégicos para la venta del segmento de *tenedor*. Los vegetales dependiendo la marca, son principalmente comprados de forma local a distribuidores. Los lácteos: comprados a mayoristas y productores nacionales, los aderezos: procesado internamente, las bebidas se abastecen con proveedores locales. En cuanto a la panadería, tienen distinto tratamiento según el segmento de mercado, para los *tenedores* son usualmente para acompañamientos y parte de la cocina.

Por los requerimientos de calidad en todos los menús, se hace uso de una empresa dentro de la corporación para la negociación de precios y búsqueda de proveedores. Por lo tanto, el departamento de compras es tercerizado para todas las marcas de restaurantes, quienes solicitan los insumos por medio del sistema de gestión de operaciones.

La producción por el giro de negocios de los restaurantes se da en las cocinas, es decir, la producción es descentralizada de una oficina o centro de administración general. Para cada uno de los segmentos el proceso de la producción varía, en el segmento de *tenedor* el proceso de producción tiene sus inicios con la visita del cliente, preparación de inventarios para pre producción, el menú es la principal herramienta de venta, en seguida es la solicitud de orden según el menú, el equipo de mesero gestiona las órdenes, el chef principal en conjunto con el gerente del establecimiento coordina la calidad y capacidad de despacho, en este proceso el cliente tiene nula visibilidad en el proceso de producción, a él llega la entrega de la comida para su consumo, el control de calidad se hace directamente, preguntando al cliente.

En el segmento de *fast food*, el proceso inicia con el inventario de comida, que es el principal activo para la venta, se da un control de calidad continua de las condiciones de los insumos, la solicitud de los productos se

hace en caja registradora, en este segmento la preparación se da en el sitio, visible al cliente. Se requiere una disposición menor en algunos productos del menú (pre producidos, según experiencia de demanda), la producción se da según solicitudes puntuales del cliente (cuando aplique), el producto se entrega directamente al cliente, en bandeja.

La comercialización para el segmento *fast food*, se enfoca a mejorar la visibilidad en comparación con la competencia, como por ejemplo utilizar televisores con menús dinámicos y mantener el inventario fresco según la demanda. Mientras tanto en tenedor, depende de la habilidad del *host* para atraer tránsito al restaurante por promociones, calidad de los platillos y experiencia de visita. Actualmente se cuenta con intermediarios en como Uber Eats, Glovo y Hugo.

La estructura de la empresa desde el diseño responde principalmente a una estrategia de habilidad para la toma de decisiones, el manejo de inventarios de calidad y cobertura efectiva del mercado. Existen directores de operaciones para cada segmento de mercado que tienen a su cargo las gerencias de los restaurantes para la funcionalidad operativa.

Los ingresos para la corporación dependen de los dos segmentos, donde en general el 60% de los ingresos son reportados por los restaurantes de tenedor, mientras el 40% por *fast food*. Por su parte los costos directos tienden a ser de mayor proporción (alrededor del 40% del total) en el segmento tenedor, por que requieren de mayor infraestructura y activos fijos por quetzal de facturación. Mientras tanto, los insumos en *fast food* son principalmente por insumos para la producción, alcanzando hasta el 60.

Respecto al tiempo para cerrar la venta para el tenedor tiene menos de un minuto por cliente para demostrarle el menú y convencer, ya adentro del restaurante el cliente debe recibir en menos de tres minutos los menús para iniciar el pedido y en la brevedad posible el mesero debe realizar la solicitud a la cocina, la espera por el platillo se mantiene alrededor de los 10 minutos.

Los principales problemas que afronta el sector de restaurantes es encontrar ubicaciones adecuadas con los precios competitivos en alquiler o inversión en terrenos. Sin embargo, los precios de alquiler se han incrementado y en zonas urbanas el incremento del precio de los terrenos es sustancial en los últimos 5 años, obligando a enfocarse a la concentración de tránsito de personas. Por su parte, en la producción el reto a afrontar es la temporalidad de disponibilidad de inventario para la producción, en especial en vegetales. En épocas de poca lluvia el incremento del precio de los vegetales complica el manejo de márgenes.

Tener un mercado que genere suficiente tránsito en el restaurante con un precio competitivo es lo más complejo. En las zonas 9, 10, y 14 son especialmente complejas por que los alquileres tienden a ser más altos con poco tránsito en fines de semana. En zonas residenciales es gestionar el riesgo en los días entre semana, ya que los centros comerciales tienden a ser menos concurridos.

### **Estudio de caso: cadena de valor hoteles**

La cadena de valor de hoteles está enfocada en describir a una empresa con actividades en varias ubicaciones en el país: Ciudad de Guatemala, Antigua Guatemala, San Benito (Petén) y Panajachel. El total de hoteles es de seis que están enfocados a distintos segmentos de mercado. Por un lado, los de mayor valor agregado para la atención de eventos y turistas de alto poder de compra, y otros que son de menor categoría para los mercados de menor ingreso, aunque con los estándares de servicios similares.

El modelo de negocios es distinto según los segmentos de mercado, aunque las operaciones tienden a ser similares:

- Hoteles en zonas urbanas densas: para este segmento la importancia de los esfuerzos es en eventos para entidades internacionales, nacionales y familiares.
- Hoteles en zonas turísticas consolidadas: enfocados a turísticas internacionales y nacionales con alto poder de compra para el hospedaje. En La Antigua Guatemala, es igual de importante los eventos,

restaurante y hospedaje por su cercanía con la ciudad capital; así como ser un sitio turístico de mucha importancia.

- Hoteles para de segmentos de menor poder de compra: Para la ciudad capital es principalmente para algunos eventos de entidades con un presupuesto relativamente menor.

En lo que respecta al Corredor Económico Guatemala (CE Guatemala), el hospedaje tiende a tener un incremento mayor para las temporadas con poca lluvia, y en aquellos que sean de relativa baja concurrencia de clientes, es de suma importancia las personas de negocios.

Los insumos tienden a ser de poca rotación para la atención de huéspedes y eventos, ya que son activos fijos de larga duración, con proveedores directos y se tiene alianza estratégica con algunos importadores directos. Asimismo, existen dos tipos de utensilios que son principalmente utilizados en los hoteles, los primeros que son consumibles en corto tiempo y los que son utilizados en varias ocasiones, pero sin tener una vida útil larga para el giro de negocios. En su mayoría con comprados por cotización y dependiendo el análisis costo beneficio se toma la decisión, es decir, hacen uso de varios proveedores.

Para mantenimiento de activos fijos se requiere de: pintura para el mantenimiento de paredes y algunos pisos, químicos, especialmente para lavandería, se comprar a grandes distribuidores. Los vehículos, dependiendo la marca, se envía principalmente a la agencia, para jardinería se abastecen con proveedores locales o el mismo equipo de mantenimiento, el aire acondicionado usualmente requiere mantenimiento y recarga.

Para el área de restaurantes los principales insumos son: cárnicos, los más utilizados son lomo, carne de ternera, pechuga de pollo y mariscos. En los eventos es usualmente los menús más solicitados, los vegetales, dependiendo de la ubicación del hotel, pero son principalmente comprados en los mercados locales, los lácteos son comprados a mayoristas y productores nacionales. Las bebidas se abastecen con proveedores locales sin exclusividad de marca, la panadería es abastecida por grandes proveedores y locales del área del hotel.

La producción tiene tres actividades clave: la organización de eventos, la atención del huésped y restaurantes, en las tres es necesario un equipo que tenga relación directa con el cliente como un mecanismo de comunicación y otra enfocada a mantener la experiencia acorde a las necesidades del cliente. En los eventos, se cuenta con un departamento de atención al cliente y cotización según los requerimientos, en la gran mayoría requieren de participación de cocina.

Para la atención de huéspedes, la principal comunicación con el cliente es por medio electrónicos, las reservas en el 75% de los casos es por medio de la página de internet. En los restaurantes, para los huéspedes es usual la preparación de la producción según la cantidad de personas hospedadas.

Para la comercialización dependerá de cada uno de los principales tipos de producción:

Eventos: Se hace uso principalmente de la fuerza de atención al cliente para la venta directa. En algunos casos existe el modo de recomendaciones con algunos socios estratégicos. Para la atención a huéspedes se hace uso de reservaciones vía online en venta directa y con intermediación de plataformas con penetración de mercado a nivel mundial, en el caso de restaurantes es la venta directa, solamente.

Los clientes de esta cadena de hoteles para el CE Guatemala son principalmente turistas<sup>6</sup> extranjeros que son una gran proporción del segmento de negocios. Los días de estadía varían desde un día hasta ocho días. Las necesidades puntuales son para efectos de sus actividades económicas. Asimismo, tienden a solicitar apoyo para gestionar visitas a la Antigua Guatemala.

Por su parte, para eventos es común que familias realicen compras de sus servicios para fiestas de quinceaños y bodas, así como otras celebraciones luego de una actividad religiosa. Otros eventos son solicitados por

---

<sup>6</sup> El consumo de excursionistas se da principalmente en el interior del país y cruceristas es inexistente.

entidades gubernamentales, organismos internacionales, empresas y otras instituciones para realizar talleres, seminarios y diseño de estrategias empresariales.

En las actividades de producción, el gerente general es quien tiene a cargo todo el funcionamiento del hotel, velando por el funcionamiento eficiente y la rentabilidad de la empresa. A su cargo tiene varias gerencias, entre las que destacan la financiera, mercadeo, comercial, operaciones y de proyectos (IT). La gerencia de operaciones es quien ejecuta los requerimientos de los clientes, por medio de la comunicación de la gerencia comercial, cabe señalar que las operaciones cuentan con la información oportuna, ya que cuentan con sistemas de información de la demanda actual. Por su parte la gerencia de proyectos, se enfoca en que las páginas de internet sean funcionales para la captura de mercado.

Los ingresos para la corporación dependen principalmente de los eventos (incluyendo alimentación) y hospedaje, en menor medida a los restaurantes. El 50% de los ingresos son reportados por eventos, el 30% por hospedaje y el restante 20% restaurantes. En el CE Guatemala, los hoteles se ubican en la zona 9 y el otro en la zona 1, ambos en la ciudad capital, por lo tanto, el acceso para los clientes es fácil. Las instalaciones cuentan con excelentes condiciones para que el personal realice sus actividades laborales y los clientes tengan espacios de adecuados para su comodidad.

El principal costo de la transacción es la depreciación de activos fijos, principalmente en los activos industriales, equipo para salones y mobiliario en las habitaciones. El gasto por financiamiento puede alcanzar hasta el 20% del total de los ingresos, en las partes iniciales del proyecto, de la misma manera, los salarios son el costo principal que no implique activos fijos, dependiendo el segmento pueden alcanzar hasta el 35% del total de costos.

Los principales problemas que afronta el sector de hoteles es la diversificación del giro de negocios, los costos de seguridad, ausencia de infraestructura en el CE Guatemala para la comunicación, baja inversión en el aeropuerto y contar con espacios adecuados para conferencias mundiales. La seguridad es un problema operativo para el hotel, ya que requiere de mucha coordinación y recursos financieros. Para la comercialización se requiere fortalecer y continuar con el trabajo que ha realizado el INGUAT.

## **Comercio Formal**

Guatemala es una nación estratégica para el comercio, por su localización geográfica privilegiada que permite acceder a países que conforman los distintos tratados de libre comercio, así como socios comerciales. En 1985 se inició con los cambios mediante la creación de la Constitución Política de la República que permitió un reordenamiento de todo lo que corresponde al Estado y sus leyes, en el artículo 43 de la Constitución se habla de libertad de industria, comercio y trabajo, ampara al comercio indicando que: “Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo”, siendo regulado por un Código de Comercio, según el Decreto 2-70 y sus correspondientes modificaciones dictadas en el Decreto 18-2017 que permiten satisfacer las necesidades mercantiles actuales. Con esto se potencializó el crecimiento y diversificación de las exportaciones con nuevos productos principalmente manufactureros, pese a ello el crecimiento del comercio ha sido lento en los últimos años, y se espera que por medio de la implementación y aplicación de las políticas monetarias implementadas por el Banco de Guatemala a mediano plazo se logre promover la estabilización de precios a nivel macroeconómico y aunado a esto facilite la expansión del comercio en sus diversas temáticas.

La actividad comercial permite el intercambio de bienes de capital y consumo que facilita ampliar las actividades el sector primario y secundario para alcanzar a sus consumidores finales. Así mismo, contribuye al crecimiento económico y generación de empleos de un país para mejorar la calidad de vida de los pobladores.

La estructura del PIB en Guatemala en 2018 reflejó que las actividades económicas han tenido cambios notorios en su participación, cambiando el antecedente que la producción económica era netamente agro, mono y exportadora. A pesar de que la economía depende en gran medida de la agricultura (cultivos de café, azúcar, banano, palma africana, cardamomo) así como la ganadería que está en proceso de recuperación, la actividad de comercio al por mayor y al por menor ha tomado relevancia con una participación del 12%, tasa que ha aumentado por las actividades de los sectores primarios y secundarios.

La actividad económica del Comercio al por mayor y al por menor presenta una oportunidad de crecimiento en el mercado por varios factores, el primero es el elevado aumento de la población y de las diferentes opciones con que cuenta el nivel socioeconómico para mejorar su capacidad pago, y obtener bienes y servicios que las diferentes empresas ponen a disposición del mercado.

La actividad comercial está conformada por dos grupos: Comercio al por mayor, integrado por empresarios en los estados intermedios de la cadena de distribución, quienes compran bienes los productos a las fábricas y los venden a los minoristas, el segundo grupo: Comercio al por menor, es la actividad comercial que se ejecuta en la última etapa del canal de distribución, permitiendo a los que intervienen a comprar a los mayoristas y vender a los consumidores finales.

El Banguat identificó y agrupó productos que conforman la actividad comercial generadora del 12% del PIB, debido a que el comercio cuenta con una gama muy extensa, diversa y en aumento constante de diferentes formas de comercializar productos, para lo cual determinó 11 agrupaciones siendo las más significativas: los servicios de alquiler, servicios inmobiliarios, electricidad y agua, telecomunicaciones y transporte.

En cuanto a producto de alimentos no está clasificado previamente y carece de información estadística por parte de esta entidad, siendo un producto que genera actividad económica notable y permanente que en la mayoría de los casos la respalda inversión extranjera. Al ser incluida la información de este producto muy probable la actividad comercial aportaría un porcentaje mayor al PIB.

Referente a la demanda interna produce dos efectos tanto para las empresas como para los consumidores, siendo vitales e importantes para los empresarios tanto para la generación de capital e incentivar consumo por parte de los consumidores finales. Para que exista un mercado interno es necesario que esté integrado por oferta y demanda de producto no exportables de consumo local. Para ello es importante tomar en cuenta variables económicas como: cantidad de habitantes por territorio, empresas que ejercen un papel importante dentro de la cadena de valor que estimula el crecimiento económico y generación de empleo, recaudación de impuestos por medio de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), sectores financieros que apoyan a las diversas actividades económicas tanto de las empresas como consumidores finales, las remesas familiares que son un factor económico histórico generador de consumo.

En cuanto al comercio exterior, corresponde a las exportaciones e importaciones, cuya estadística se genera de los registros administrativos de la Superintendencia de Administración Tributaria en las aduanas del país, estos datos son procesados por el Banco de Guatemala como fuente secundaria. Guatemala hasta el 2017 ha conformado alianzas con socios comerciales con países de diferentes continentes (Banguat 2018), entre ellos Estados Unidos, México, Zona del Euro, El Salvador y Honduras que en promedio representan el 65% del total del comercio exterior. Asimismo, los tratados de libre comercio vigentes con los países de Centroamérica, Chile, Colombia, Panamá, República Dominicana, Estados Unidos, Taiwán, Tratado de Integración Económica, Incorporación de Panamá.

Dentro de las fortalezas del sector comercio están; la ubicación geográfica, organización empresarial, el transporte, el no pagar aranceles en comercio interregional, la diversidad de productos y servicios, los precios bajos, los productos y servicios de última tecnología, las alianzas con cadenas de tiendas y los tratados

comerciales. En el sector existe oportunidades en aprovechar el Tratado de Libre Comercio, los acuerdos de inversión, las remesas, la ventaja en salarios en mano de obra, las alianzas público privadas (en proyectos impulsados por ANADIE), el avance en la consolidación de la Unión Aduanera Centroamericana para favorecer el flujo de negocios en el país. La rebaja a cero de los aranceles a las partidas pendientes dentro del DR-CAFTA, dan nuevo vigor al comercio que se realiza en el marco de este tratado, la promoción de productos que se manufacturan en Guatemala -CONAPEX-, la diversificación de la oferta nacional, divulgación y presencia en ferias comerciales internacionales, el crecimiento de la población y la demanda de productos especializados.

Las áreas en donde el sector presenta retos son en la tecnificación de mano de obra, el contar con mejor infraestructura, reducir la inseguridad y niveles de delincuencia, erradicar corrupción, lidiar con la desigualdad económica e institucional, la insuficiencia en la promoción para la inversión, la baja competitividad, el transporte público deficiente y el transporte de carga con limitaciones. Las amenazas al sector son el narcotráfico, contrabando, tensión en relaciones comerciales China-Estados Unidos y la inestabilidad política.

A su vez el comercio informal representa un importante reto para el sector, aunado a la debilidad institucional y ausencia de incentivos para formalizar al sector informal, la inseguridad ciudadana, extorsiones, inestabilidad de empleados por aspectos como falta de transporte, enfermedades, entre otros.

#### **Estudio de caso: Cadena de Valor de Comercio**

Las cadenas de valor para el comercio determinan todas las actividades que las empresas ejecutan por medio de procesos interconectados que facilitan satisfacer las necesidades de la demanda por medio de la oferta de sus productos. Así mismo, la actividad económica del Comercio al por mayor y al por menor, se caracteriza por una estructura con menor cantidad de niveles de intermediación en comparación con las otras actividades económicas.

La empresa ancla modelo pertenece al canal de distribución minorista, siendo catalogada como una tienda del mercado tradicional que busca formalizar el modelo de tiendas de barrio. Desde el 2016 se estimó que existen un aproximado de 110,000 tiendas de barrio en toda Guatemala que coadyuvan a mitigar el desempleo y contribuye a propiciar la informalidad del sector.

La empresa oferta un modelo de negocio de franquicias formales que permite crear un vínculo entre la empresa franquiciadora y el franquiciado quien recibe asesoría y asistencia técnica por el pago de una cuota mensual. Actualmente, cuenta con 80 franquicias y 10 tiendas propias que son abastecidas por más de 100 proveedores que tienen una relación contractual enfocada principalmente en precios que permite competir directamente con las tiendas de barrio tradicionales e informales. La empresa oferta 5 tipos de tiendas que se diferencian por las dimensiones de la infraestructura y del abastecimiento de su mezcla de productos.

Los 5 pilares que consolidan el alcance de sus objetivos son asistencia de la remodelación, asistencia en pre-apertura, asistencia mercadológica que incluye el acceso a productos de marca y calidad por medio de canales de distribución autorizados, desarrollo permanente y soporte operacional. Como resultado de lo anterior, se logra potencializar la venta al detalle de productos de consumo masivo por medio tiendas de barrio que operan dentro de la formalidad, produciendo 500,000 transacciones facturadas mensualmente. Siendo el 90% de las transacciones al contado y el 10% con tarjetas de crédito. Los productos que presentan mayor rotación de inventario dentro de las tiendas son Coca Cola, Pepsi, Alimentos Maravilla, Snacks (de diferentes proveedores) y Cervezas.

Los meses que reflejan aumentos en ventas en franquicias son enero, julio, noviembre y diciembre, y en las tiendas a consumidores finales son octubre, noviembre y diciembre. Todo el esfuerzo mercadológico está enfocado a 2 segmentos de mercado acorde a los franquiciados y a consumidor final: a) Personas individuales de niveles socioeconómico C-. CC que pretenden emprender un negocio dentro de su comunidad con retorno de inversión a corto plazo que genere utilidades económicas y b) Público en general de nivel socioeconómico

D, E, C, que busca satisfacer sus necesidades por medio de compra de productos y servicios básicos, y servicios digitales.

La estructura organizacional está constituida por 45 empleados directos de los cuales 25 están para actividades técnico-administrativas y 20 en tiendas. Así como, 130 empleados indirectos distribuidos por todas las franquicias con nivel educativo medio en la mayoría.

Las oficinas centrales de la empresa modelo se encuentran ubicadas en un sector estratégico y céntrico del municipio de Guatemala pudiendo acceder a ellas por varios medios de transporte como Transmetro, vehículo, motocicletas y a pie, con facilidades propias en su mayoría, accesos fáciles y rápidos a cualquier tipo de servicios, y con una visión de crecimiento de un 60% a mediano plazo.

La dinámica de las ventas conlleva un proceso que inicia con la demostración de interés por parte de los potenciales franquiciados, completan una solicitud, entrevista, venta de franquicia, instalaciones y capacitaciones de personal, promoción y apertura de la tienda y por último el servicio técnico de post venta. Se identificó que el costo más elevado para las tiendas es la renta del inmueble y el pago de personal. Y por último, algunas de las limitantes que actualmente afronta la gerencia de la empresa modelo son las estrategias de plaza y promoción, y abastecimiento por parte de los proveedores a las tiendas en plazas lejanas o zonas rojas.

## **Servicios de Logística**

La logística al tener una participación importante dentro de la actividad comercial se obligó a utilizar adelantos tecnológicos que le permitió tener un mayor control de su cadena de suministros para optimizar tiempo, procesos, transacciones e incorporación del uso de código de barras para mejorar el manejo de inventarios en bodegas. Estos avances incentivaron que se generara la competencia entre las empresas para lograr disminuir costos, tiempos de entrega y la correcta manipulación de las mercancías.

Del año 2001 al 2007, la participación la actividad económica de transporte, almacenaje y comunicación dentro del PIB tuvo un crecimiento acelerado de 5.32% a un 9.30% en tan solo siete años. En el año de 2013, el Banguat (2014), contabilizó que existían un total de 3,644 empresas de transporte y almacenamiento, representando un 4.6% del total de empresas registradas de todas las actividades económicas. Siendo el departamento de Guatemala el que cuenta con la mayor cantidad de empresas de transporte y almacenamiento (2,151 empresas), seguido por Quetzaltenango con 145 empresas.

A partir del 2004, conforme a las necesidades de las empresas y tendencias globales del mercado, las empresas ofertantes de logística para poder enfrentar la competencia empezaron a integrar la prestación de servicios, ya sea por fusiones empresariales o aumento de la amplitud de su línea de productos.

Según el Plan Estratégico Nacional de Logística de cargas PENLOG- 2015-2025, "Guatemala registró 2,8 puntos en el LPI en el 2014 y se ubicó en la posición 77 - situación casi invariable con respecto al 2012 (2,8 puntos y posición 74), por encima de la media de América Latina (2,74)" y el "índice de conectividad marítima, el país se ubicó por debajo de Panamá (47,3), México (40,1), Colombia (33,1), República Dominicana (26,3), con un puntaje de 21,2".

En los últimos 10 años, se evidencia que en los primeros 5 años de 2008 al 2012, el crecimiento de la participación de la actividad de logística en el PIB mantiene un crecimiento moderado y estable, para luego del año 2013 al 2016 una disminución mínima debido en gran parte a la pérdida competitividad a nivel mundial, problemas de desempleo que produjo incremento en el comercio informal y sus servicios de logística.

Los servicios logísticos que incluyen el transporte almacenamiento y comunicaciones en general son estratégicos para lograr que la producción y comercialización de mercancías alcancen los mercados locales, nacionales, regionales e internacionales. En este sentido, el sector asciende a un monto total de Q27,854 millones para el año 2018, mientras que en el año 2009 fue de Q20,413 millones, que significa una tasa de crecimiento de 36.5%. Asimismo, las tasas de crecimiento interanuales se mantuvieron alrededor de los 3.4%, similar al comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB). Desagregando por temporalidad, los resultados indican que en el año más dinámico del sector fue el 2011, con un incremento del 4.79%, explicado en parte por el crecimiento de la producción. Por lo tanto, se puede sugerir que es un sector cíclico, es decir, tiende a comportarse de la misma forma que le producción en su conjunto.

A pesar de que la participación relativa en términos generales tiene una variación baja, se observa que desde el año 2012 hasta el 2016 tuvo una caída de su participación respecto al PIB, que recupero en el período 2017 – 2018. Respecto a las actividades productivas en el sector se pueden desagregar según los datos que presenta el Banco de Guatemala (BANGUAT) en tres: a) transporte, b) actividades de transporte complementarias y auxiliares; agencias de viajes y c) correos y comunicaciones.

Por las características del país de ser una economía pequeña y abierta, es decir, el comercio internacional respecto al PIB es alto (alcanzando el 42% en el año 2017 según datos del Banguat) los datos de comercio internacional de carga en los puertos y aeropuertos es un clave indicador del dinamismo del sector.

De tal manera, que los puertos de embarque estratégicos para el Corredor Económico (CE) Guatemala son el Puerto Santo Tomas de Castilla, Puerto Barrios, Puerto Quetzal, Puerto San José y el Aeropuerto Internacional la Aurora. Por lo tanto, para el sector de logística existen cinco (5) puertos marítimos de importancia, con la salvedad que Puerto Barrios es administrados por una entidad del sector privado para la exportación de frutas. Mientras que los sectores como el Vestuario y Textiles con actividades especializadas hacen uso de la vía aérea por la entidad COMBEXIN.

La dinámica de la exportación de carga vía de acceso o salida indica que en promedio el 50% zarpa en el océano Atlántico, en dos puertos, Santo Tomas de Castilla y Barrios, mientras el 50% restante vía océano Pacífico por medio del Puerto Quetzal. Por su parte, por puerto de embarque el principal es Puerto Quetzal, seguido por Santo Tomas de Castilla (33%) y finalmente Barrios con el 17% restante.

Para el comercio internacional por medio del transporte aéreo se cuenta con el Aeropuerto Internacional la Aurora como el único punto de acceso para el comercio internacional por la vía aérea. Desde 2014, la participación aeropuerto La Aurora en el transporte de carga por medio de la Empresa COMBEXIN se ha mantenido en promedio 65,787 miles de kilogramos, siendo el volumen más bajo en el año 2014 con un monto total de 59,429 miles de kilos; en el caso contrario en el año 2018 se llegó a la mayor cantidad de carga transportada para el aeropuerto.

Desagregando los resultados por tipo de comercio, las exportaciones por volumen fueron mayores en el período 2014 – 2016, revirtiéndose la tendencia en 2017 y 2018, donde las importaciones fueron mayores en cantidad de carga. Para el CE Guatemala, el aeropuerto es de vital importancia para los sectores de manufactura de vestuario, turismo y comercio electrónico.

Por su parte el transporte de carga terrestre el mayor volumen de comercio (exportaciones e importaciones) fue en el año 2016 con una total de 8,185 miles de toneladas métricas y creciendo desde el 2014 a un promedio del 25%. Sin embargo, en el año 2017 y 2018 se observa una caída en el transporte de mercancías, con una caída promedio de 9.3%, ascendiendo el valor para el año 2018 a 6,724 miles de toneladas métricas. Se puede sugerir que existe una pérdida en el comercio internacional que utiliza el transporte terrestre para enviar sus mercancías, especialmente a México y Centroamérica.



La Cámara de Industria por medio de su Gremial Logística de Guatemala, determina que la actividad económica de Transporte, Almacenaje y Comunicación reconocida para esta entidad está conformada por las empresas que integran la cadena de suministro en Guatemala: Prestadores de servicio y usuarios.

Prestadores de servicios logísticos: transporte terrestre, líneas navieras, agentes navieros, agentes de aduanas, operadores logísticos, agencias de carga, transporte aéreo de carga, líneas aéreas. Los usuarios tanto importadores como exportadores.

El Banguat (2018), indicó que el dinamismo de la actividad económica de logística radica en el aumento de la actividad del ramo de telecomunicaciones en su mezcla de producto (telefonía móvil y fija, acceso a banda ancha y programación de televisión) que permite ofertar en diferentes puntos a nivel nacional. Así mismo, el prestador de servicio de transporte terrestre ha mostrado incremento considerable derivado a la demanda por parte de las empresas del ramo avícola e industrial. Identificándose específicamente la cría de aves de corral y matanza de estas, fabricación de metales comunes, productos de aguas minerales. En el primer trimestre de 2018 dentro de las actividades complementarias de transportes se evidenció baja en su desempeño por disminución de las importaciones en los puertos nacionales.

El Índice de rendimiento logístico (Logistics Performance Index-LPI) agregado 2012-2018, apoya a los países para la identificación de oportunidades y desafíos retroalimentando su desempeño en logística comercial. Esta herramienta permite la comparación con 167 países interesados en el ámbito logístico comercial. Guatemala se encuentra en el rango LPI 115 con una puntuación de 2.51, obteniendo este resultado mediante la clasificación y promedio de seis dimensiones del comercio que incluye: aduana (2.35), infraestructura (2.27), envíos internacionales (2.46), competencia logística (2.35), seguimiento y rastreo (2.49) y oportunidad (3.10). Alemania es el país que con el rango LPI número 1 con 4.19 puntos y los países centroamericanos que anteceden a Guatemala en rango LPI son Panamá (41), Costa Rica (79), El Salvador (88) y Honduras (106).

Guatemala ocupara el rango LPI número 125 con 2.41 puntos en la LPI Internacional general. Evidenciando que la dimensión de aduana es la que tiene una puntuación menor en cuanto a la eficiencia de la gestión de aduanas y gestión de fronteras.

La actividad económica de transporte, almacenaje y comunicación como generadora de empleo se encuentra en la quinta posición en relación con las otras ocho actividades económicas reconocidas por el Banguat. El número de empleados contratados para esta actividad mostraba un incremento conservador y entre el 2016 y 2017 manifestó una baja influenciada por la pérdida de competitividad que prevaleció a nivel mundial. Sin embargo, el PENLOG 2015-2030, manifiesta la existencia de un déficit en recursos humanos en cantidad y calificación a nivel técnico y gerencial particularmente en las entidades encargadas de la operatividad comercial exterior y control antinarcóticos.

De las fortalezas del sector de servicios logísticos está la localización geográfica cercano a los más grandes mercados del mundo (NAFTA), la capacidad de almacenaje y oferta ágil en respuesta a necesidades de mercado, la comunicación aérea cercana al CE Guatemala, la cantidad de empresas adecuadas para atender la demanda del mercado, las empresas multinacionales con infraestructura productiva moderna y los altos niveles de competencia.

Las oportunidades del sector están en la unión aduanera del Triángulo Norte, aprovechar los nichos de mercado aún por explotar en nuevas formas de uso de TIC (rastreo y seguimiento de carga), el incremento en la calidad de servicio, la expansión de mercado en la región centroamericana, el incremento de líneas directas de transporte a países en el extranjero y el incremento de gestión de carga a 3PL, 4PL y 5PL.

Existe oportunidades de negocios en la tecnificación y desarrollo de plataformas tecnológicas que incrementen el valor agregado de los servicios, en el sentido de capturar valor de mercado en la cadena de logística,

especialmente en la gestión de operaciones logísticas completas. Se prevén retos importantes en la capacidad de afrontar costos en la seguridad y tiempos que les permita utilizar el flujo de dinero para inversiones que den mayores condiciones de ofrecer servicios competitivos. Por su parte, la capacitación del personal es clave para el buen desempeño de las actividades empresariales, para aprovechar el comercio del CE Guatemala a nivel nacional, regional e internacional.

Hay retos que superar en los tiempos de comunicación entre zonas urbanas, disminuir los altos niveles de informalidad que disminuye la calidad de servicios, mejorar la infraestructura de comunicación vial con altos niveles de congestión y restricciones de carga, capacitación de mano de obra en seguridad, calidad y gestión de carga, resolver el congestionamiento estacional en puertos para la carga y descarga de mercaderías, mejorar la competitividad en los precios por altos costos en tiempos y seguridad, regular el ordenamiento territorial de zonas productivas, mejorar la infraestructura vial para hacer más eficiente el transporte y mejorar la agilidad en aduanas.

De las brechas principales a superar están los tiempos de entrega (tiempos de transporte, gestión aduanera y logística de embarque), los costos de seguridad, la infraestructura (mejores condiciones para movimiento de carga en carretera, pesaje, rutas, puertos, aeropuertos y vías de acceso), las restricciones (carga vehicular, horario de transporte, días de rutas internacionales y puntos de embarque) y las certificaciones internacionales (gestión de calidad, seguridad, manejo de carga, resguardo).

Las amenazas al sector se relacionan con los actos delictivos de robo de carga, los desastres naturales en el país afectan la infraestructura de comunicación y transporte, la dependencia de los mercados centroamericanos y Estados Unidos y los bloqueos por manifestaciones.

#### **Estudio de caso: cadena de valor servicio logístico**

Las empresas necesitan sistemas de logística que faciliten los protocolos de importación y exportación de sus productos, red de orígenes y destinos, manejo, transporte, almacenamiento, control de inventarios y comunicación para hacer llegar sus productos que satisfacen necesidades a sus mercados meta. Es por ello, que empresas con experiencia y años en el mercado optan por buscar el apoyo de intermediarios de operación logística (operadores y/o agentes) o prefieren incorporar dentro de su operatividad el Sistema de Marketing Corporativo Vertical.

La empresa ancla modelo elegida es conocida en el mercado guatemalteco durante los últimos 85 años y reconocida por la venta de electrodomésticos en sus 130 tiendas distribuidas en el territorio nacional. Cuenta con un centro de distribución principal dentro del departamento de Guatemala y 9 centros de distribución situados en puntos estratégicos en las principales regiones del país.

La mezcla de producto está estructurada por 11 líneas de productos con más de 75 marcas reconocidas a nivel mundial y con características por orden de importancia: disponibilidad, accesibilidad, variedad, durabilidad, tiempos de entrega, confiabilidad y en algunos productos exclusividad. La mayoría de sus productos son importados desde sus centros de producción en países como China, Japón, Korea y en mínima parte de Estados Unidos por medio de transporte marítimo y terrestre ingresando por Panamá y México respectivamente.

El sistema de comercialización está integrado por el productor, la empresa modelo y el consumidor final, que proporciona ventajas como la centralización de estrategias de comercialización y fijación de precios, reducción de costos, entre otros. Mensualmente se producen 40,000 transacciones que en su mayoría son ventas al crédito de forma directa con la empresa y las marcas preferidas por los consumidores finales son LG, Voyage, Suzuki, Samsung y Honda.

Las temporadas que muestran incremento de las ventas son Julio por el pago de bono 14, diciembre por pago del aguinaldo y fechas de celebraciones especiales como el día de la madre y Black Friday. El mercado meta

a quien dirigen su esfuerzo es para personas solteras, persona casada, padre de familia conformada por cinco miembros, que oscila entre las edades de 30 y 55 años, que a su vez, busca el progreso de su hogar para la mejora de la vida y de estatus social con nivel socioeconómico C y D.

La empresa está conformada por un total de 1,343 empleados, siendo 1,076 hombres y 267 mujeres. Con un promedio de nivel medio educativo y 29 años de edad. El personal recibe capacitación permanente y en algunos casos es apoyado para que realice estudios en universidades o instituciones académicas.

La ubicación de las oficinas centrales permite disponibilidad de todos los servicios, así como fácil acceso por vehículos propios, motocicletas, transporte público y a pie. Así mismo, cuenta con facilidades propias en su mayoría que permite reducir costos y agilización de los procesos. Aunado a lo anterior, la visión de crecimiento y búsqueda de nuevos nichos de mercado ha permitido dirigir su atención al segmento migrante que presenta potencial crecimiento.

La fuerza de ventas posee alto conocimiento y detalle de los productos que se ofertan y en forma conjunta con los productos de apoyo propician lealtad de marca. Esta lealtad de marca está compuesta por 33,000 familias afiliadas que reciben el beneficio del seguro médico de consultas gratuitas.

Se identificó que los costos más elevados para las tiendas es el pago de planilla, la renta del inmueble, seguridad, transporte y promociones. Para la empresa es importante el servicio posterior a la venta mediante servicio a domicilio gratuito, instalaciones gratuitas en el lugar donde el cliente lo desee y garantías. Y, por último, algunas de las limitantes que actualmente afrontan para la logística de transporte de mercaderías es la deficiencia en aduanas y sus trámites y estado de la infraestructura.