

Plan de implementación de la estrategia para promover exportaciones y atraer inversión extranjera directa a Guatemala

Entregable 4

Octubre 2020



Nota sobre la confidencialidad de este entregable

El presente entregable contiene información confidencial y propietaria. De conformidad con la cláusula sexta del contrato suscrito, la totalidad del presente entregable se marca como confidencial, razón por la cual su divulgación a terceros fuera de la organización del cliente se encuentra restringida



Objetivo y alcance de este entregable

	Parte I	Parte II
Objetivo	• Diseñar oficina de atracción de inversiones	• Desarrollar un plan de implementación con acciones específicas para aterrizar la estrategia de productos y la estrategia de promoción de los sectores
Alcance	• Entendimiento de la institucionalidad actual y mejores prácticas para el diseño institucional de largo plazo • Diseño de una oficina de atracción de inversión y estrategia de Go-to-market	• Análisis de las ventajas y brechas en competitividad en los sectores identificados • Estructuración del plan de desarrollo sectorial

Parte I

1



Entendimiento de la institucionalidad actual y mejores prácticas para el diseño institucional de largo plazo

2



Diseño de la Oficina de Atracción de Inversiones y estrategia de Go-to-Market

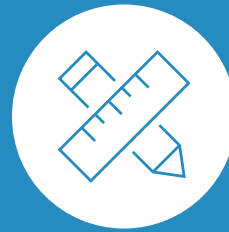
1. Entendimiento de la institucionalidad actual y mejores prácticas para el diseño institucional de largo plazo

A



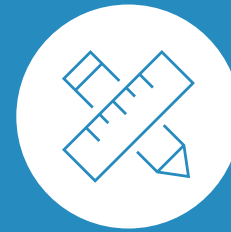
Mejores prácticas de
agencias de inversiones

B



Punto de partida de la
institucionalidad en
Guatemala

C



Alternativas estratégicas
para fortalecer el diseño
institucional

A. El aumento de inversión extranjera directa tiene un impacto positivo en el desarrollo económico y social del país



Incremento de empleo y crecimiento económico

Generación de nuevos puestos de empleo formal e incremento de la demanda interna del poder adquisitivo de la población

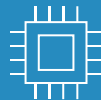
Incremento de la producción del país

Acceso a mercados internacionales y aumento de exportaciones



Desarrollo de capital humano

Transferencia de conocimiento a mano de obra local a partir del desarrollo de nuevos sectores, incorporación de nuevas tecnologías y procesos, etc.



Mejora de productividad y competitividad

Mejora en la productividad a partir del incremento de la competencia y la adopción y adaptación de nuevas tecnologías

Nuevas oportunidades de desarrollo de cadenas de suministro para sectores en crecimiento

A. Atraer inversiones y promover exportaciones no es fácil, la competitividad del país y la institucionalidad de los esfuerzos son claves para posicionarse ante una competencia global

Una institucionalidad fuerte contempla 3 pilares clave

1 Mejora en la competitividad

Definir una estrategia sólida de atracción de inversiones y exportación, y **promover la competitividad** del país

- Definir una **propuesta de valor del país** clara, atractiva y diferenciada y alineada a los objetivos de desarrollo del país
- Realizar **análisis de competitividad de países de la región** e identificar las brechas de Guatemala
- Participar activamente en la **formulación de políticas económicas** para cerrar brechas en capacidades y mejorar la competitividad

2 Atracción de inversiones

Atraer y atender inversores a partir de un servicio *conciERGE* de primer nivel que los asista en la gestión y radicación de nuevas empresas y los apoye en la operación

- **Organizar actividades de promoción**, consolidar y divulgar información sobre las oportunidades del país
- **Identificar y apoyar a empresas** que requieran inversión para aumentar sus exportaciones e identificar potenciales inversores tanto para nuevos proyectos como para empresas existentes
- **Implementar un *one stop shop*** para inversionistas proveyendo asistencia completa durante el proceso de inversión y radicación

3 Promoción de exportaciones

Promover las exportaciones de productos y servicios priorizados, incluyendo turismo, y **facilitar los procesos** de exportación

- **Priorizar sectores estratégicos** e identificar potenciales restricciones para aumentar las exportaciones
- **Promover la expansión de las empresas nacionales** en el exterior así como el país como destino turístico vacacional y de negocios
- **Apoyar a las empresas locales** a aumentar sus exportaciones a partir de capacitaciones, contacto con potenciales importadores y facilitación de procesos de exportación

Definir y promover la marca país con un mensaje unificado para todos los esfuerzos

A. Las agencias que han logrado tener un impacto relevante en la atracción de inversiones de un país tienen unas características en común



Propuesta de valor y estrategia de atracción claras

- **Propuesta de valor** del país clara, atractiva y única
- **Misión y metas** específicas de la agencia de atracción de inversiones
- **Estrategia clara**, enfocada en unos sectores prioritarios con claras ventajas competitivas



Desarrollo efectivo de proyectos

- **Proyectos de inversión** y preparación del terreno robustos
- **Estrategia sectorial sólida** para las industrias priorizadas
- **Puntos de comercialización únicos** para desarrollar propuestas de valor específicas para los inversionistas



Go-to-Market focalizado

- **Amplia presencia de la agencia en los principales mercados**
- **Procesos estructurados** para acelerar tiempos de tramitación y revisión
- **Catálogo de proyectos** definido para mostrar y promover a potenciales inversionistas



Portafolio amplio de herramientas para apoyar ejecución

- **Asistencia mediante una ventanilla única** a los inversores como un *one-stop-shop*
- **Nexo entre inversionistas** y socios comerciales, instituciones de investigación y proveedores de servicios locales
- **Aftercare assistance** para apoyar a las nuevas empresas en su gestión



Talento sobresaliente y cultura de excelencia

- **Cultura de emprendimiento y proactiva** para abarcar las necesidades de los inversionistas
- **Alto liderazgo y mandato claro** que motive al equipo con una misión y un propósito claro
- **Trabajadores de alto perfil** con mentalidades y comportamientos enfocados en rendimiento



Financiamiento y ciclo presupuestario seguros

- **Financiamiento dedicado** y a **escala** con una fuente segura de financiamiento
- **Ciclo presupuestario multianual confiable** para ofrecer incentivos consistentes y flexibilidad presupuestaria



Gobernanza y modelo operativo ágiles y orientados al desempeño

- **Órgano de gobierno de alto nivel** que actúe como centro de intercambio de información con representación mixta o del sector privado
- Organización **estable, confiable y ágil**
- Controles frecuentes del **pulso y compromisos** con el sector privado

A. Singapur, Irlanda, y Hong Kong son algunos ejemplos de agencias exitosas que comparten estas características

NO EXHAUSTIVO

Mejores prácticas de atracción de IED



Propuesta de valor y estrategia de atracción claras	Posicionó a Singapur como la “entrada de Asia” Priorizó los sectores de mayor potencial mediante revisiones periódicas	Construyó relaciones de largo plazo con empresas claves Evaluó exhaustivamente los beneficios potenciales de inversión extranjera	Lideró el esfuerzo de atraer y retener inversionistas extranjeros Promocionó el estatus de HK como el principal hub de negocios en la región
Maduración de proyectos efectiva	Desarrolló 13 <i>clústeres</i> para madurar y atraer inversiones específicas	Identificó capacidades esenciales en sectores de enfoque i.e., biomedicina, telecom, etc.	Identifica nuevas oportunidades de exportación internacional para los sectores priorizados
Go-to-Market focalizado	Estableció oficinas internacionales en países relevantes Creó un catalogo de proyectos con casos de negocio	Fundó oficinas internacionales en países relevantes Información detallada de las oportunidades en varias ciudades de Irlanda	Abrió oficinas internacionales con especialistas de cada sector seleccionado Cuenta con el apoyo de consulados, consultores, y representantes en ubicaciones estratégicas
Portafolio de herramientas	Diseñó una agencia <i>one-stop</i> que apoya con permisos de trabajo, ubicación de las oficinas, conexión con aliados, etc.	Apoya a inversionistas en la apertura del negocio, en el relacionamiento con el Estado, y en el <i>networking</i> con socios potenciales	Provee servicios de apoyo con el colectivo empresarial, departamentos y oficinas gubernamentales, y un servicio de alta gama de <i>aftercare</i>
Talento y cultura de excelencia	Recluta talento sobresaliente mediante becas, incentivos financieros y promociones rápidas	Creó una cultura emprendedora para abordar las necesidades del inversionista Motiva al equipo con su propósito y sentido de pertenencia	Recluta personas de alto calibre con experiencia, <i>network</i> internacional relevante, y una mentalidad proactiva y ambiciosa
Financiamiento y ciclo presupuestario seguros	Obtiene una asignación recursos en el presupuesto del Ministerio de Comercio e Industria	Obtienen una asignación recursos del presupuesto general de gobierno	Obtiene una asignación de recursos para su presupuesto operativo (salarios) y asignaciones adicionales en base a programas o proyectos
Gobernanza y modelo operativo ágil y orientado al desempeño	Se estableció como una agencia dentro del Ministerio de Comercio e Industria, el cual asigna una junta (5-15 miembros) y un cuerpo corporativo	Se constituyó como un organismo autónomo, no comercial, patrocinado por el estado que mantiene una junta y gobierno independientes	Encabezado por el Director General de Promoción de Inversiones que depende de la Oficina de Comercio y Desarrollo Económico

A. Incluso las agencias de la región con mayor impacto de atracción de inversión reflejan las mejores prácticas de agencias internacionales

NO EXHAUSTIVO

Mejores prácticas de atracción de IED



Propuesta de valor y estrategia de atracción claras	Definió una propuesta enfocada en incrementar la inversión extranjera directa en el país y aumentar y fortalecer las exportaciones y el turismo en Chile	Definió una propuesta basada en promover las exportaciones y la imagen del país mediante la internacionalización Contribuye al desarrollo de la promoción de inversión extranjera y del turismo	Fomenta la exportación, inversión extranjera y competitividad dominicana Estableció metas concretas de exportaciones e inversión
Maduración de proyectos efectiva	Diseña estrategias de penetración de mercados	Diseña estrategias de diversificación de mercados para los ocho sectores priorizados	Desarrolla sectores estratégicamente identificados y sectores de mayor valor agregado
Go-to-Market focalizado	Estableció oficinas internacionales Generó alianzas con diplomáticos y embajadores para expandir su presencia internacionalmente	Expandió sus oficinas internacionales en mercados importantes Participa en ferias internacionales de los sectores priorizados	Robusteció su <i>network</i> internacional y local además de promover su marca país Diseña procesos estructurados con asesoría especializada
Portafolio de herramientas	Acompaña en el diseño de planes de acción Provee servicios especializados a empresarios extranjeros	Invierte fondos público-privados para el desarrollo de 8 marcas sectoriales Implementa servicios especializados para inversionistas extranjeros	Provee servicios de apoyo confidencial, sin costo, para inversionistas extranjeros Establece el servicio de <i>aftercare</i> una vez que los inversionistas estén instalados
Talento y cultura de excelencia	Recluta personal proactivo, con experiencia y altamente alineado con la misión y metas de la agencia	Formó un equipo con experiencia con apoyo de expertos para los sectores priorizados	Creó un equipo con conocimiento específico sectorial para los servicios de atención a inversionistas
Financiamiento y ciclo presupuestario seguros	Obtiene el 90% de asignación recursos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y 10% de contribuciones del sector privado	Obtiene recursos del presupuesto del Ministerio de Relaciones Exteriores como parte de la Dir. Gral. De Promoción de Exportaciones	Obtiene recursos asignados por la Gerencia Administrativa y Financiera, Aduanas, recaudaciones propias, y asignaciones especiales
Gobernanza y modelo operativo ágil y orientado al desempeño	Cuenta con un órgano de gobierno que aprueba estrategia, metas, personal y presupuesto con 6 miembros del sector público y privado	Considerado un servicio público dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores	Asigna una director ejecutivo por el Poder Ejecutivo y un Consejo Directivo de 16 miembros del sector público y privado que se reúnen cada 2 meses

A. La gestión de ProColombia es un ejemplo del potencial que puede tener una agencia en la atracción de inversión y promoción de exportaciones



14.3 MM

USD de valor de negocio generado ¹

+70%

Incremento en inversión extranjera²

141 K

Empleos adicionales generados por las inversiones

1. En el periodo agosto del 2018 a julio del 2020 | 2. En el periodo de agosto del 2016 a julio del 2018 | 3. En 2017 recibió 3.3 millones y en 2019 recibió 4.5 M

Fuente: Informe Gestión ProColombia 2018-2020

B. En los últimos 20 años, Guatemala ha institucionalizado diversos esfuerzos para atraer inversión y promover las exportaciones en el país



1. Invest Guatemala cierra en el 2018, el mismo año que se crea el proyecto de ley de Proguatemala que sigue en proceso de aprobación

B. Guatemala podría fortalecer la institucionalidad actual al articular los esfuerzos de las entidades existentes...

Entidades		MinEco - PRONACOM	MinEx - Consejeros comerciales	USAID - CEO	Muni. Guatemala COINCIDE	AGEXPORT	FUNDESA	BANGUAT
Mejorar la competitividad		✓			✓		✓	✓
Atraer a inversionistas		✓	✓	✓	✓			
Atender a inversionistas		✓		✓	✓			
Promover Exportaciones			✓			✓		
FTEs ⁷		6	14 ¹	5	2	17 ²	67	ND
Presupuesto ⁶ , Miles USD		~175	~100 ³	~350	ND	~1,000	~420	ND
Meta anual 2019		168 entidades asesoradas	Obtener 42 M inversión ⁴	Obtener 75 M inversión ⁵	-	ND	-	ND

Además existen otras
entidades como cámaras
de industria y gremios

- ✓ Alcance total
- ✓ Alcance parcial
- ND No disponible
- No tiene meta

Oportunidades

- **Unir transversalmente esfuerzos y conocimiento** para desarrollar una estrategia que potencie la captura de IED
- **Focalizar el esfuerzo de atención a inversionistas en una única agencia** para proveer un servicio de atención de primera clase
- **Apalancar los recursos humanos y financieros** invertidos para fortalecer la institucionalidad y elevar los resultados

1. No todos los consejeros comerciales son a tiempo completo | 2. Incluyendo las áreas de competitividad y sostenibilidad y relaciones institucionales | 3. Estimación basada en salarios | 4. Estimación basada en metas personales de consejeros comerciales anuales de atraer USD 2 a 3 Millones USD | 5. \$25 M de Inversión Doméstica y \$50 M de IED | 6. Presupuesto únicamente referente a las actividades anteriormente mencionadas (e.g. mejorar la competitividad) | 7. Full-time equivalents

B. ...Y consolidar una agencia de inversiones y exportación de talla mundial



Propuesta de valor y estrategia de atracción



Maduración de proyectos



Go-to-Market



Portafolio de herramientas para apoyar ejecución



Talento y cultura



Financiamiento y ciclo presupuestario seguros



Gobernanza y modelo operativo ágiles y orientados al desempeño

De...

Una propuesta de valor enfocada en 11 *clústeres*, y varias instituciones operando en el ecosistema de atracción de inversiones de forma desarticulada

Una estrategia basada en sectores y una atención a través de diferentes puntos de contacto por las diversas entidades

Un sistema de 14 consejeros comerciales que identifican *leads* y promocionan exportaciones

Una gestión de pipeline más reactiva basada en *leads* identificados por el los consejeros comerciales de MinEx y un seguimiento ad hoc de potenciales inversionistas

Equipos jóvenes, enfocados en el cumplimiento de metas para el cuatrienio

Presupuesto asignado por el ministerio a Pronacom año a año

Esquema de gobierno público privado bajo el mandato del Ministerio de Economía

...A

Una propuesta de valor enfocada en 5 sectores estratégicos y una estrategia articulada de atracción de inversiones entre todas las entidades

Una estrategia basada en proyectos de inversión, en los que la agencia participa activamente en su estructuración, y un único punto de contacto de cara a los inversionistas

Una estrategia de ubicación de oficinas y presencia internacional estratégica de acuerdo a los sectores priorizados

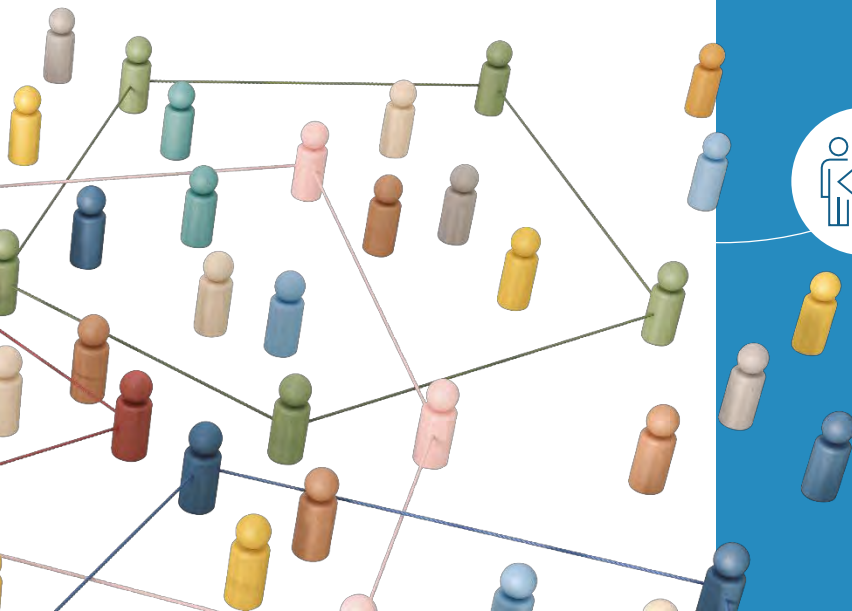
Una gestión proactiva del pipeline identificando *leads* por diferentes fuentes y haciendo un seguimiento de acuerdo a un proceso estandarizado, apoyado en un CRM

Equipos con experiencia en atracción de inversiones y un *mindset* enfocado en desempeño con metas claras que permitan un seguimiento semanal

Financiamiento multianual garantizado a partir del presupuesto nacional

Esquema de gobierno con órganos públicos y privados que velen por el cumplimiento de metas y la definición de la estrategia al más alto nivel

B. Apoyada por una infraestructura digital que podría ayudar a elevar la productividad y efectividad de las funciones de la agencia



***Journey* completamente digitalizado**

- Plataforma digital única y personalizada con acceso a todos los servicios y agencias
- Consolidación de información en un solo lugar
- Presencia virtual internacional y *trade shows* virtuales



Analítica avanzada para identificar y capturar oportunidades

- Conocimiento construido a punta de analítica de datos avanzada
- Identificación de brechas de competitividad
- Caracterización de potenciales inversionistas
- Identificación de nuevas oportunidades de exportación



Equipos de trabajo con metodologías ágiles

- Equipos multidisciplinarios con capacidades ágiles y efectivos de ejecución
- Adaptación a las demandas del mercado y cambios de coyuntura
- Innovación continua de los servicios y negocios de la agencia



C. El diseño de una institucionalidad fuerte requiere contestar una serie de interrogantes claves para garantizar su sostenibilidad en el largo plazo

1 Mandato y Funciones

¿Cuál podría ser el mandato de la agencia?

¿Cuál sería su alcance?

¿Cuál sería su meta?

2 Anclaje y gobernanza

¿Cómo garantizar la institucionalidad de la agencia?

¿Cómo podría anclarse la agencia?

¿Cuál podría ser el modelo de gobernanza?

¿Cuál podría el ecosistema institucional?

3 Diseño organizacional

¿Cómo podría estructurarse la agencia para cubrir todas sus funciones?

¿Cuál podría ser el diseño organizacional?

¿Cuál podría ser el modelo de gestión?

¿Cuáles serían sus funciones prioritarias?

4 Recursos

¿Qué recursos se requieren para montar una agencia?

¿Qué presupuesto y cuantas personas se podrían requerir?

¿Cuántas oficinas internacionales se requerirían y dónde?

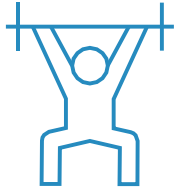
¿De dónde podría obtenerse el financiamiento para la agencia?

C1. La visión de la agencia a 2030 podría estar enfocada en ...

“ Llevar a Guatemala a ser el principal polo de atracción de inversión extranjera directa y exportaciones de la región



C1. Cubriendo los 3 pilares clave de una agencia de inversiones de primer nivel



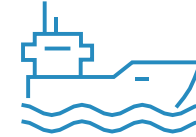
Mejora en competitividad

- Definir una **propuesta de valor del país** clara, atractiva y diferenciada y alineada a los objetivos de desarrollo del país y de la región
- Realizar **análisis de competitividad de países de la región** e identificar las brechas de Guatemala y de la región
- Participar activamente en la **formulación de políticas económicas** para cerrar brechas en capacidades y mejorar la competitividad



Atracción de inversionistas

- Organizar **actividades de promoción**, y consolidar y divulgar información sobre las oportunidades del país o de la región
- **Identificar y apoyar empresas** que requieran inversión para aumentar sus exportaciones e identificar potenciales inversores tanto para nuevos proyectos como para empresas existentes
- **Implementar un one stop shop** para inversionistas proveyendo asistencia completa durante el proceso de inversión y radicación



Promoción de exportaciones

- **Priorizar sectores estratégicos** e identificar potenciales restricciones para aumentar las exportaciones
- **Promover la expansión de las empresas nacionales** en el exterior así como el país como destino turístico
- **Apoyar a las empresas locales** a aumentar sus exportaciones a partir de capacitaciones, contacto con potenciales importadores y facilitación de procesos de exportación

Definir y promover la marca país con un mensaje unificado para todos los esfuerzos

C1. La agencia podría establecer metas ambiciosas pero realistas en cada uno de los pilares

	Valor actual 2019	Meta 2023	Meta 2025	Meta 2030
Exportaciones USD Mil millones	13.6	21.0	23.0	29.0
Inversión extranjera directa USD Mil millones	0.9	1.2	1.4	2.1
Turismo Millones de turistas internacionales	1.8	2.5	3.0	4.6

1. Se calculó que el rango de oportunidad para los productos de la estrategia 1 serían del US\$ 1.8 y 5.3 millones

Fuente: World Development Indicators



Metodología de referencia

La tasa de crecimiento de exportaciones fue calculada con base en el crecimiento promedio de Guatemala en los últimos 5 años (5.7%), más el promedio del rango de oportunidad para los productos de la Estrategia de hacer más de lo que somos buenos¹ (9.1%)

La tasa de crecimiento de IED y turismo fue calculada con base en el país con más crecimiento de la región en los últimos 5 años, El Salvador (~8%) y Chile (~9%), respectivamente

C2. Para garantizar la institucionalidad existen distintos arquetipos que permiten establecer el anclaje y gobernanza de las agencias



Fuente: Invest in Medellín, ProMéxico, ProChile, CeiRD, ProNicaragua, InvestBA, Invest in Bogotá, ProEcuador, Cei-RD, InvestSP, PROESA, CINDE



Preguntas a responder para identificar el arquetipo adecuado para Guatemala



Anclaje

- ¿Qué anclaje podría ser más efectivo en el contexto actual, apostarle a la institucionalidad nacional existente o crear una nueva a nivel subnacional?
- ¿Cuán factible es crear un nuevo modelo subnacional?
- ¿Cuáles son las ventajas de cada modelo para Guatemala? ¿Qué se requiere en cada uno sea exitoso?



Gobernanza

- Dada la experiencia de Guatemala, ¿qué actores deberían estar involucrados?
- ¿Qué rol debería tomar cada uno?
- ¿Cómo garantizar la sostenibilidad institucional y financiera del esfuerzo?

C2. Guatemala podría apuntar a tener una agencia nacional de talla mundial

NO EXHAUSTIVO
PARA DISCUSIÓN

Hipótesis de mejores alternativas para Guatemala

Potencial impacto ● Alto ● Medio ● Bajo

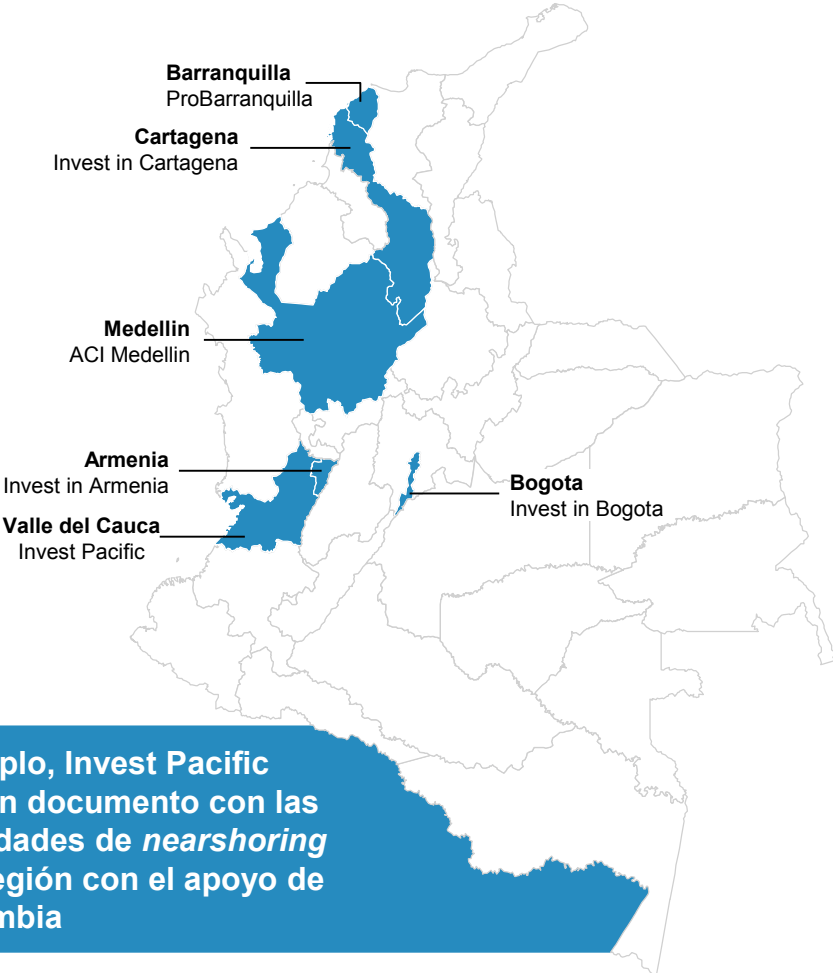
Alternativas estratégicas de punto de llegada institucional

Descripción	Nacional pública Pronacom actual	Nacional privada	Subnacional público privada	Nacional público privada Pronacom repotenciado
	Agencia nacional dentro de MinEco – <i>Status quo</i>	Agencia nacional independiente al gobierno	Agencia dependiente de la Municipalidad con una junta público privada	Agencia dependiente del gobierno nacional con junta público privada
Pilares	Mejora en competitividad	●	●	●
	Atracción de inversiones	●	●	●
	Promoción de exportaciones	●	●	●
Pros	Modelo institucionalizado actualmente Articulación con áreas del gobierno nacional	Posibilidad de contar con capacidades adecuadas	Posibilidad de contar con capacidades adecuadas Modelo institucionalizado a nivel local	Modelo institucionalizado que puede estar blindado de las incertidumbres políticas Potencial de articular a todas las áreas de gobierno
Contras	Limitada jerarquía institucional (es una dirección de MinEco) Dificultad de contar con capacidades adecuadas	Potencial conflicto de interés del sector privado Dificultad para articular a todas las áreas claves del gobierno nacional	Dificultad para articular a todas las áreas claves del gobierno nacional	Necesidad de legislar la institucionalización del esfuerzo

Facilidad de implementación

→

C2. Es posible que una agencia nacional y varias agencias subnacionales coexistan generando sinergias y potenciando los resultados para el país, como en el caso de Colombia



Por ejemplo, Invest Pacific generó un documento con las oportunidades de *nearshoring* para la región con el apoyo de ProColombia

Roles

ProColombia

- Definición de marca país, y estrategias de atracción de inversión extranjera directa, promoción de exportaciones² y turismo
- Atracción de inversionistas, preparación de agendas de visita, articulación del servicio de atención de inversionistas con el sector público y privado
- Promoción de inversión y exportaciones a través de una fuerte presencia internacional

Agencias subnacionales

- Identificación de oportunidades y sectores estratégicos para el desarrollo económico y social de la región
- Divulgación de información sobre la región¹
- Orientación general para la puesta en marcha de operaciones

Foco geográfico

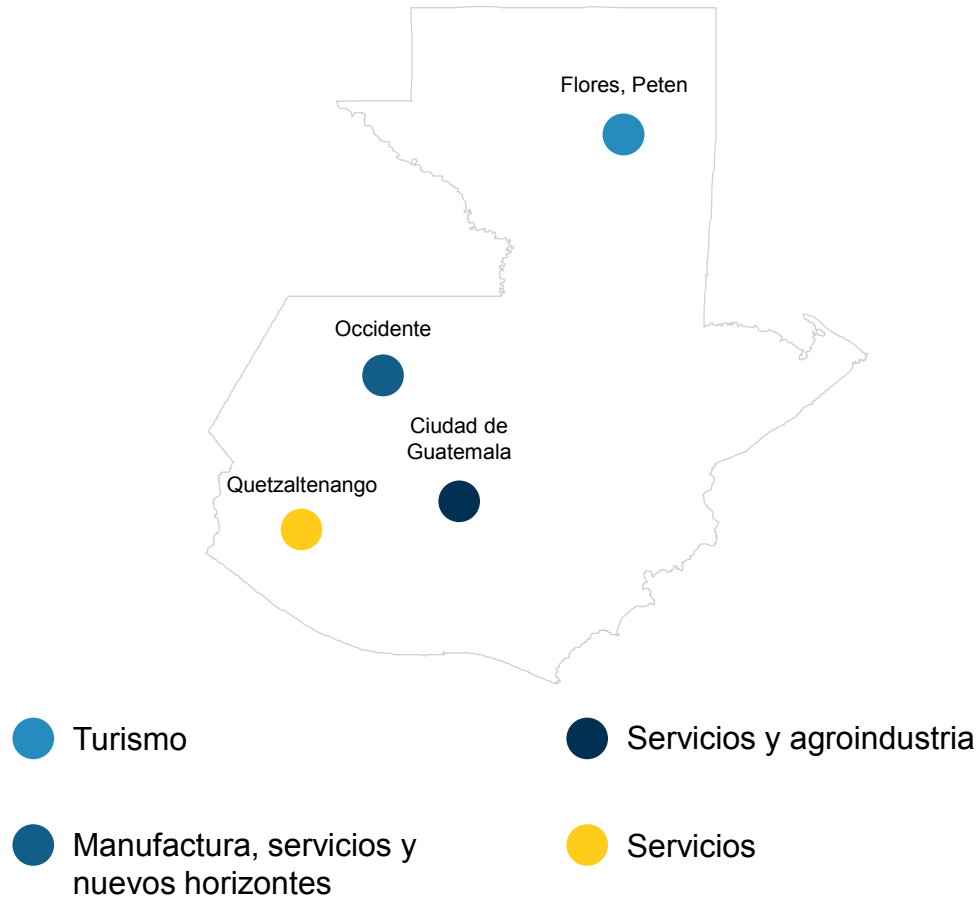
Nacional

Regional

1. Clima de negocios de la ciudad, régimen legal y tributario, costos, disponibilidad de recursos | 2. Exportaciones no-minero energéticas
Fuente: Página web PROCOLOMBIA, Invest in Bogotá, ACI Medellin, Invest Pacific, Invest in Cartagena, Invest in Armenia, ProBarranquilla

C2. Esta misma simbiosis se podría generar en Guatemala...

ILUSTRATIVO



Roles

Agencia nacional

- Formulación de políticas económicas nacionales para mejorar la competitividad
- Definición de sectores estratégicos y estrategias de atracción de inversiones y promoción de exportaciones
- Promoción de la inversión y las exportaciones mediante una fuerte presencia internacional¹
- Identificación y seguimiento de potenciales inversores

Agencias subnacionales

- Diseño de estrategias para el desarrollo de los sectores priorizados de la región
- Divulgación de información regional para la atracción de inversionistas
- Apoyo a empresas locales que requieran inversión para aumentar sus exportaciones
- Preparación de agendas de inversión para potenciales inversionistas y asesoría
- Asistencia a inversores en el proceso de radicación en el país

Foco geográfico



C2. Además, estas instituciones podrían apalancarse en las entidades que actualmente operan en el ecosistema de inversiones y exportación

PRELIMINAR PARA DISCUSIÓN

USAID – CEO

Apoyar en el diseño de planes de negocio y seguimiento de *leads*

Fundesa

Realizar estudios de sectoriales para los nuevos horizontes

Banguat

Consolidar y divulgar información relevante para inversionistas

Agexport

Promueve la exportación de productos al exterior



MinEx – Consejeros comerciales

Identificar y atraer nuevos inversores

Cámaras de Comercio

Promover la emisión o reforma de leyes comerciales

Gremios

Identificar y apoyar empresas locales que requieran de inversión

COINCIDE

Apoyar en la atracción de inversionistas (i.e. agenda de visita), su atención y el *aftercare*

C3. Para cada uno de los 3 pilares, la agencia podría definir una serie de funciones prioritarias

Ejemplo para el pilar de atracción de inversiones



C3. Así como el nivel de profundidad funcional para cada función (1/6)

Ejemplo para el pilar de atracción de inversiones

Hipótesis de profundidad funcional adecuada

Nivel funcional

Dimensión

Profundidad funcional

		Bajo					Alto	
A Estrategia y política de IED	Ai Definición de misión y propuesta de valor del país	Definición de la misión	Misión claramente definida y comunicada con objetivos y plazos concretos					
		Definición de la propuesta de valor del país	Nula	Posicionamiento de los aspectos individuales	Definición exhaustiva de las oportunidades dentro del país	Posicionamiento integral como puerta de entrada a la región		
	Aii Cooperación y articulación entre el sector público y privado	Articulación estructurada	Nula	Articulación ocasional	Articulación regular, pero poco frecuente	Articulación regular y frecuente		
		Formulación de política económica	Nula	Proporciona información básica sobre la facilidad de hacer negocios	Da recomendaciones para la política económica	Participa activamente en la formulación de políticas		
		Función en el proceso legislativo	Nula	Proporciona información básica sobre cuestiones	Da recomendaciones para la legislación	Participa activamente en el proceso legislativo		
		Incorporación del sector privado	Nula	Ad hoc	Intercambio regular no institucionalizado	Asesoría del Sector Privado mediante Junta Directiva		
		Apoyo en las negociaciones de grandes inversiones	Nula	La agencia apoya ad hoc las negociaciones	La agencia apoya regularmente las negociaciones	La agencia lidera las negociaciones		

C3. Así como el nivel de profundidad funcional para cada función (2/6)

Ejemplo para el pilar de atracción de inversiones

Hipótesis de profundidad funcional adecuada

Nivel funcional

Dimensión

Profundidad funcional

		Bajo				Alto
A Estrategia y política de IED	Aiii Fomento de un entorno empresarial favorable	Supervisión de la información del <i>status</i> de competitividad en el Ranking de <i>Doing Business</i>	Nula	A petición	Ad-hoc (también sin solicitud)	Vigilancia regular y sistemática de todas las variables pertinentes
		Generación de <i>feedback</i> sobre el clima de negocios y la competitividad	Nula	A petición	Ad-hoc (también sin solicitud)	Retroalimentación detallada y regular
		Recomendación de medidas para mejorar el clima de negocios	Nula	A petición	Ad-hoc (también sin solicitud)	Sugerencias detalladas regulares
	Aiv Selección de sectores	Definición de los sectores de interés	Nula	Participación pasiva en la definición de sectores	Participación activa en la definición de sectores	Liderazgo en la definición de sectores

C3. Así como el nivel de profundidad funcional para cada función (3/6)

Ejemplo para el pilar de atracción de inversiones

Hipótesis de profundidad funcional adecuada

		Nivel funcional				
		Dimensión	Profundidad funcional			
			Bajo	Alto		
B Desarrollo de productos	Bi Selección de subsectores	Definición de los subsectores prioritarios	Nula	Participación pasiva en la definición de sub-sectores	Participación activa en la definición de sub-sectores	Liderazgo en la definición de sub-sectores
	Bii Selección de proyectos de inversión y preparación del terreno	Estructuración y desarrollo de proyectos	Nula	Recopilación información de los ministerios/agencias, etc.	Recopilación de información adicional sobre posibles proyectos del sector privado	Desarrollo activo de proyectos junto con asociados del sector público y privado
		Realización de un estudio de viabilidad y/o evaluación de impacto	Nula	Recopilación información de los ministerios/agencias, etc.	Recopilación de información sobre posibles proyectos del sector privado	Elaboración de estudios de viabilidad de los proyectos, incluyendo la presentación de resultados
		Desarrollo de casos de negocios para nuevos proyectos	Nula	Recopilación información de los ministerios/agencias, etc.	Recopilación de información sobre posibles proyectos del sector privado	Elaboración de estudios de viabilidad de los proyectos, incluyendo la presentación de resultados
	Biii Propuesta de valor del sector	Definición clara de la propuesta de valor del sector	Nula	Posicionamiento de aspectos singulares	Definición exhaustiva de las oportunidades del sector dentro del país	Posicionamiento integral como puerta de entrada a la región para cada sector

C3. Así como el nivel de profundidad funcional para cada función (4/6)

Ejemplo para el pilar de atracción de inversiones

Hipótesis de profundidad funcional adecuada

		Nivel funcional					
		Dimensión	Profundidad funcional				
			Bajo		Alto		
C	Go-to-market	Ci Comercialización/ promoción del país	Sitio web en idiomas extranjeros	Nula	Sí. Sólo en inglés	Sí. En inglés y en otros tres idiomas	Sí, >= 4 idiomas
			Marca país	Nula	Sí, de algunos pero no todos los sectores de interés	Sí, de cada sector de interés	Sí, de cada subsector de enfoque en la geografía pertinente
			Campaña de marketing	Nula		Contratado	Servicio <i>in-house</i>
			Promoción en el extranjero	Nula	Consultores externos, diáspora	Cuerpo diplomático	Red internacional de consejeros, diplomáticos, etc.
		Cii Priorización de inversionistas	Prioridad a los inversores objetivo	Nula			Prioridad por país, sector, e historial de inversión previa
			Ofrece conferencias de inversores y exposiciones	Nula	Sí, pero no es específico del sector/geografía	Sí, sector/geografía específicos	Sí, específico para los inversores participantes
			Oferta de servicios especiales para los inversores interesados	Nula	Sí, sin ningún suministro de información específica	Sí, con el suministro de información específica	Sí, con una persona de contacto dedicada a atender al inversionista
			Coordina visitas de inversores	Nula			Sí

C3. Así como el nivel de profundidad funcional para cada función (5/6)

Ejemplo para el pilar de atracción de inversiones

Hipótesis de profundidad funcional adecuada

Nivel funcional		Profundidad funcional			
Dimensión		Bajo			
		Alto			
D Ejecución de la inversión	Di Provisión de un servicio de información y navegación	Recopila y prepara datos relevantes para inversores (i.e., impuestos)	Nula	Reúne y prepara todos los datos pertinentes de los países	Reúne y prepara todos los datos pertinentes del propio país y otros países
		Proporciona a través de una herramienta en línea o una línea de ayuda	Nula	Reúne y prepara todos los datos pertinentes de los países	Reúne y prepara todos los datos pertinentes del propio país y otros países
	Dii Ventanilla única administrativa/ reguladora/ one-stop-shop	Ofrece servicios <i>first alert</i>	Nula	Sí, en horas de trabajo regulares y / o sólo en Inglés	Sí, también en otros idiomas extranjeros o fuera del horario regular de trabajo
		Asistencia con el registro de la empresa	Nula	Referencia a otra autoridad proporcionada	Manejado por la agencia como interfaz con la autoridad
		Asistencia con la concesión de licencias	Nula	Referencia a otra autoridad proporcionada	Manejado por la agencia como interfaz con la autoridad
		Asistencia legal	Nula	Referencia a otra autoridad proporcionada	Manejado por la agencia como interfaz con la autoridad
		Asistencia fiscal	Nula	Referencia a otra autoridad proporcionada	Manejado por la agencia como interfaz con la autoridad
		Asistencia aduanera	Nula	Referencia a otra autoridad proporcionada	Manejado por la agencia como interfaz con la autoridad

C3. Así como el nivel de profundidad funcional para cada función (6/6)

Ejemplo para el pilar de atracción de inversiones

Hipótesis de profundidad funcional adecuada

Nivel funcional		Profundidad funcional			
Dimensión		BajoAlto			
D Ejecución de la inversión	Diii Implementación de servicios de apoyo a la instación	Búsqueda de tierra/bienes raíces	Nula	Referencia a otra autoridad proporcionada	Manejado por la agencia como interfaz con la autoridad Servicio manejado <i>in-house</i>
		Construcción dela infraestructura	Nula	Referencia a otra autoridad proporcionada	Manejado por la agencia como interfaz con la autoridad Servicio manejado <i>in-house</i>
		Obtención de acceso a la energía y al agua	Nula	Referencia a otra autoridad proporcionada	Manejado por la agencia como interfaz con la autoridad Servicio manejado <i>in-house</i>
		Selección de empleados	Nula	Referencia a otra autoridad proporcionada	Manejado por la agencia como interfaz con la autoridad Servicio manejado <i>in-house</i>
		Obtención de acceso a TI y telecomunicaciones	Nula	Referencia a otra autoridad proporcionada	Manejado por la agencia como interfaz con la autoridad Servicio manejado <i>in-house</i>
		Provisión de enlaces con proveedores locales	Nula	Referencia a otra autoridad proporcionada	Persona dedicada por sector a ayudar a la divulgación Sí, propia base de datos de posibles proveedores
	Div Asistencia financiera e incentivos	Apoyo para la obtención de financiamiento local	Nula	Facilitar el contacto con los bancos locales	Proporcionar planes de garantía propios Propio fondo de co-inversión
		Provisión de incentivos financieros	Nula	Facilitar el contacto con los organismos reguladores/otros organismos con posibilidad de dar incentivos	Ayudar a obtener incentivos financieros de los organismos reguladores y otros organismos Presupuesto propio para dar incentivos
		Provisión de incentivos legales (i.e., exenciones fiscales)	Nula	Facilitar el contacto con los organismos reguladores/otros organismos con posibilidad de dar incentivos	Ayudar a obtener incentivos financieros de los organismos reguladores y otros organismos Presupuesto propio para dar incentivos
		Provisión de incentivos no monetarios (i.e., infraestructura)	Nula	Facilitar el contacto con los organismos reguladores/otros organismos con posibilidad de dar incentivos	Ayudar a obtener incentivos financieros de los organismos reguladores y otros organismos Posibilidad propia de ofrecer incentivos no monetarios

C3. Existen diferentes modelos sobre los cuales la agencia podría operar para la atracción y atención de inversionistas

Ejemplo para el pilar de atracción de inversiones

Hipótesis de modelo adecuado			
Foco de la prestación de servicios			
Modelo	Agencia generalista/ reactiva		Agencia de servicio completo
Esferas de actividades principales			
Papel y filosofía	- Aprovecha el presupuesto limitado - Prepara el pipeline para aprovechar las inversiones oportunistas - Apoya la ejecución de inversiones		- Proporcionar servicios de talla mundial a inversionistas - Facilitar y asegurar la implementación de proyectos de inversión
Presupuesto	\$		\$ \$ \$
Requisitos de organización	- Agencia enfocada en la atracción de inversión - Departamento de marketing lidera esfuerzos de promoción - Relaciones desarrolladas con departamentos domésticos		- Conocimiento en identificación de proyectos e inversionistas - Facilitación de inversión y apoyo a inversionistas
Articulación necesaria	- Autoridades administrativas nacionales - Sector privado		- Agencias nacionales y regionales especializadas y articuladas con los ministerios gubernamentales - Redes del sector privada a nivel de sector

C4. Para cumplir con su meta de inversión y exportaciones, Guatemala podría dedicar recursos para elevar su rendimiento

DATOS A 2019	 Presupuesto USD M	 FTEs	 Oficinas globales	 Exportaciones USD MM	 IED USD MM
ProColombia	56.4 ¹	450	27	51.5	14.5
ProMéxico ²	47.2 ¹	500	46 ¹	491.5	28.9
ProChile	21.8	150	52	79.6	6.1
Cei-RD (Rep. Dominicana)	8.7	ND	2	21.1	2.8
CINDE (Costa Rica)	5.1	62	2	20.8	2.5
ProNicaragua	ND	ND	3	5.6	0.4 ¹

Metas 2025

IED 1.5
USD MM

Exportaciones 20.3
USD MM



Presupuesto ~6.9²
USD M

FTEs ~60³

1. Dato 2018 | 2. Calculado como el promedio entre el presupuesto de Costa Rica y de República Dominicana | 3. Calculado con base en los FTEs de Costa Rica

Fuente: Procolombia, FIDUCOLDEX, CONPES, CINDE, COMEX, Cei-RD, ProNicaragua, World Bank, Zoominfo, World Development Indicators, Ministerio Comercio Nicaragua, El Economista, ProMéxico, ProChile ConnectAmericas, Ley de Presupuestos, Entrevistas al Cliente

C4. Para conseguir dichos recursos, se podrían apalancar aquellos de las entidades existentes del sector público

Agencias Públicas

	Presupuesto USD Miles	FTE's
MinEco - PRONACOM	~175	6
MinEx - Consejeros comerciales	~100 ²	14 ¹
Muni. Guatemala COINCIDE	ND	2
Total	~275	22

El presupuesto total de instituciones privadas suman ~US\$ 1.7 millones, y cuentan con 30 funcionarios de tiempo completo

1. No todos los consejeros comerciales son a tiempo completo | 2. Estimación basada en salarios

Nuevos recursos requeridos para la agencia

~6.6 Presupuesto
USD Millones

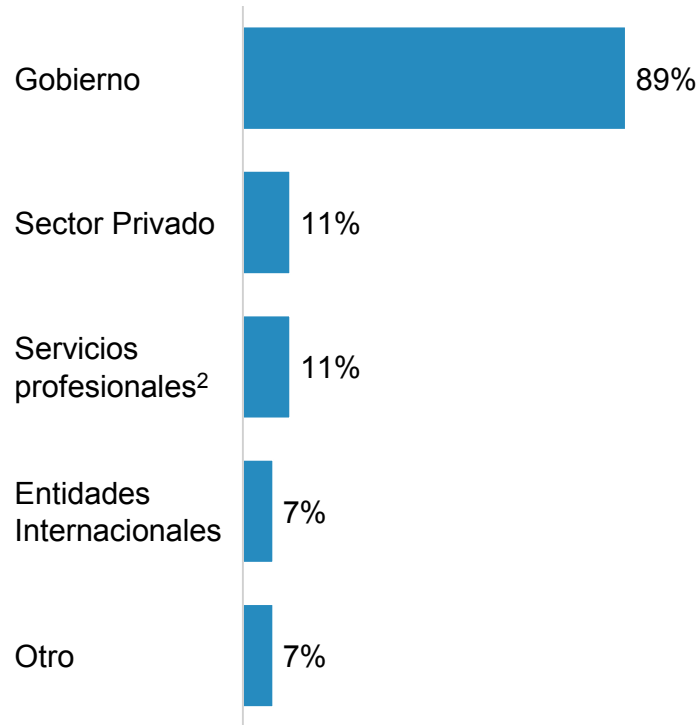
38 FTE's



C4. La principal fuente de financiamiento tiende a ser pública para habilitar presupuestos alrededor de US\$5 millones en promedio avocados a temas de imagen país e inversiones

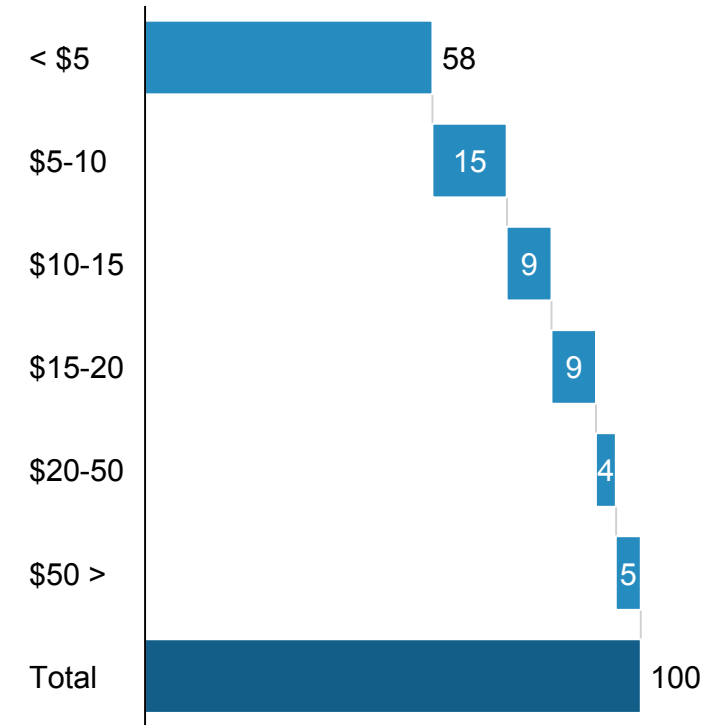
Incidencia por fuente de financiamiento de agencias de inversión a nivel mundial¹, 2019

n=67 agencias entrevistadas



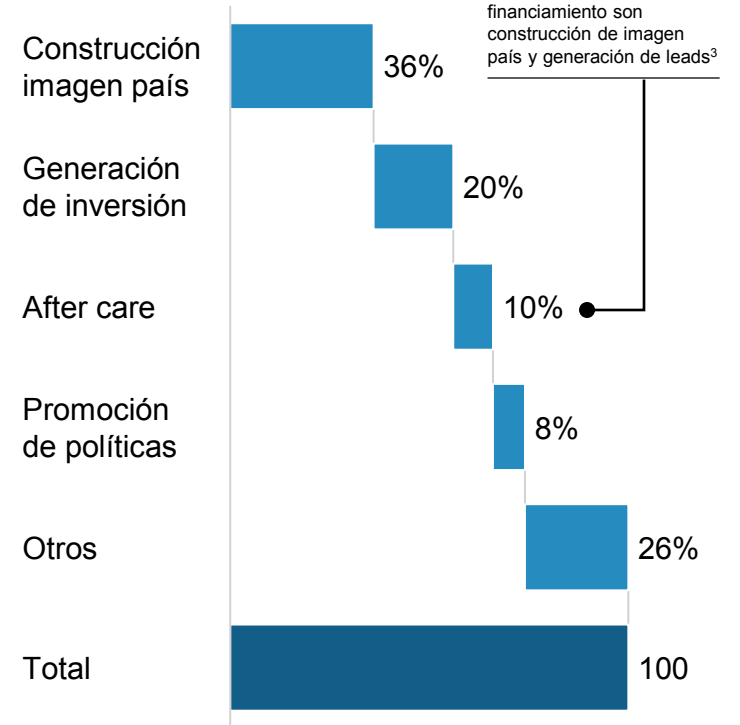
Distribución de agencias de inversión por tamaño de presupuesto, 2019

USD Millones, % del total



Asignación presupuestaria de agencias de inversión a nivel mundial por tipo, 2019

n=67 agencias entrevistadas



1. Los porcentajes reflejan las agencias globales entrevistadas que respondieron que si han recibido financiamiento mediante esa fuente de financiamiento

2. Cuotas cobradas por servicios a clientes

3. Estas actividades requieren de campañas de marketing u organización de conferencias

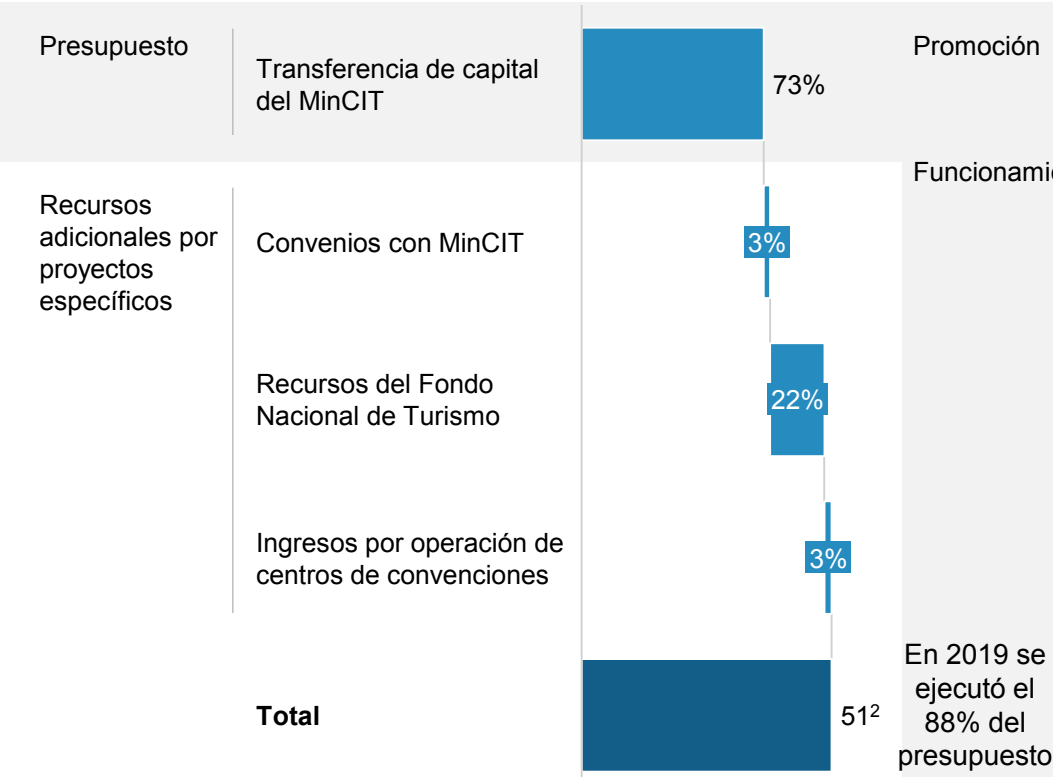
ILUSTRATIVO

C4. Típicamente la agencias de la región, como ProColombia¹, reciben financiamiento mayormente del gobierno y tienen principalmente gastos no operativos

Fuente: FIDUCOLDEX

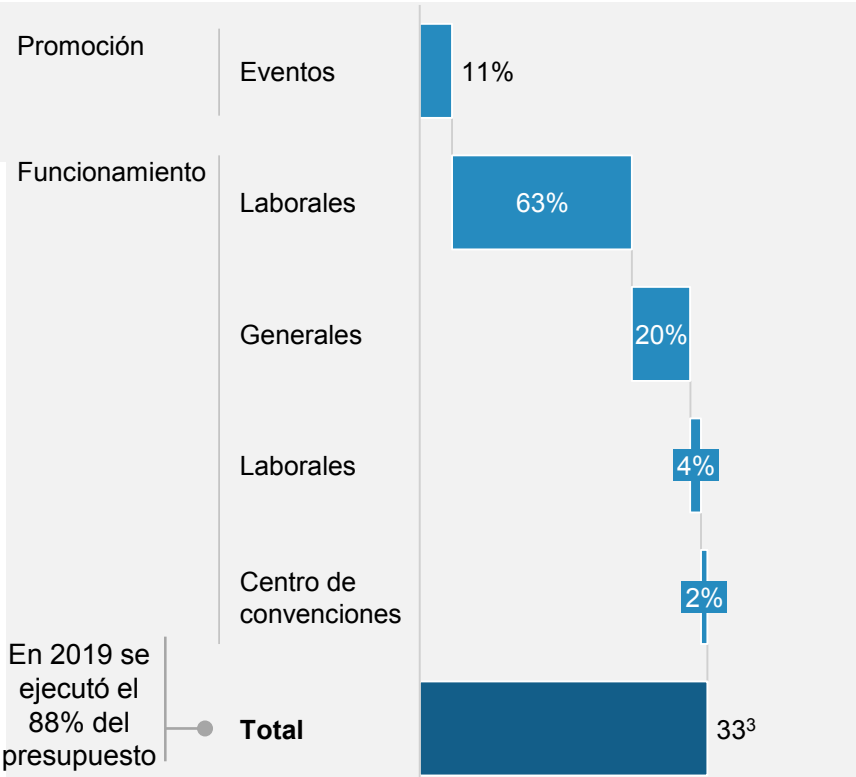
Desglose del presupuesto asignado e ingresos por fuente, 2019

% del total, USD millones



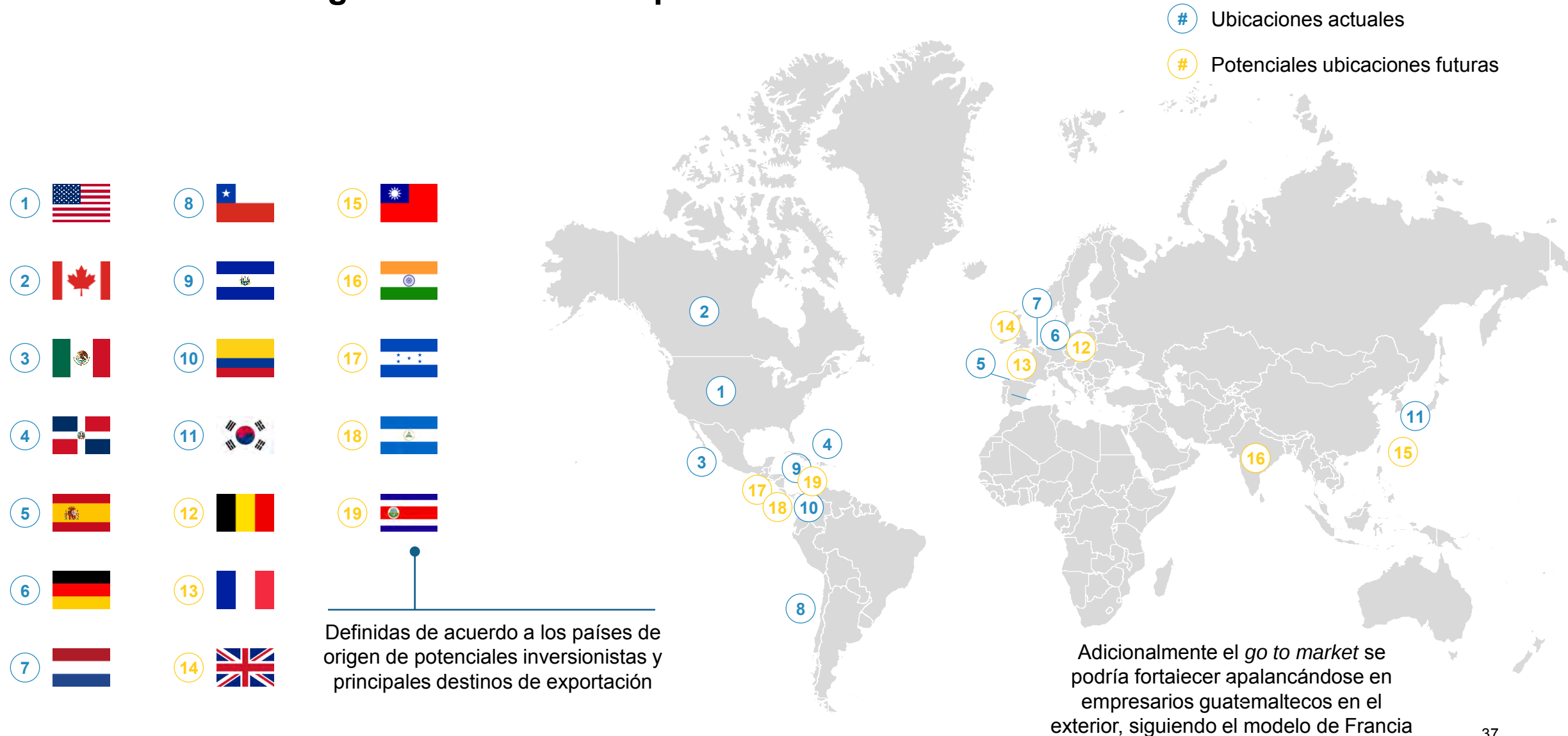
Desglose de la ejecución presupuestal por tipo de gasto, 2019

% del total, USD millones



1. Patrimonio autónomo encargado de la promoción de las exportaciones no tradicionales, la inversión extranjera en Colombia, el turismo internacional y posicionar la marca del país | 2. De estos recursos, sólo se asignan 37 M de presupuesto formal y 14 son de proyectos independientes | 3. Se ejecutaron 33 M de los 37 M de presupuesto

C4. Para fortalecer su presencia internacional, Guatemala podría ampliar el modelo de consejeros comerciales a nuevas ubicaciones estratégicas de acuerdo exportaciones e inversión



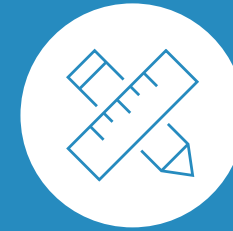
Parte I

1



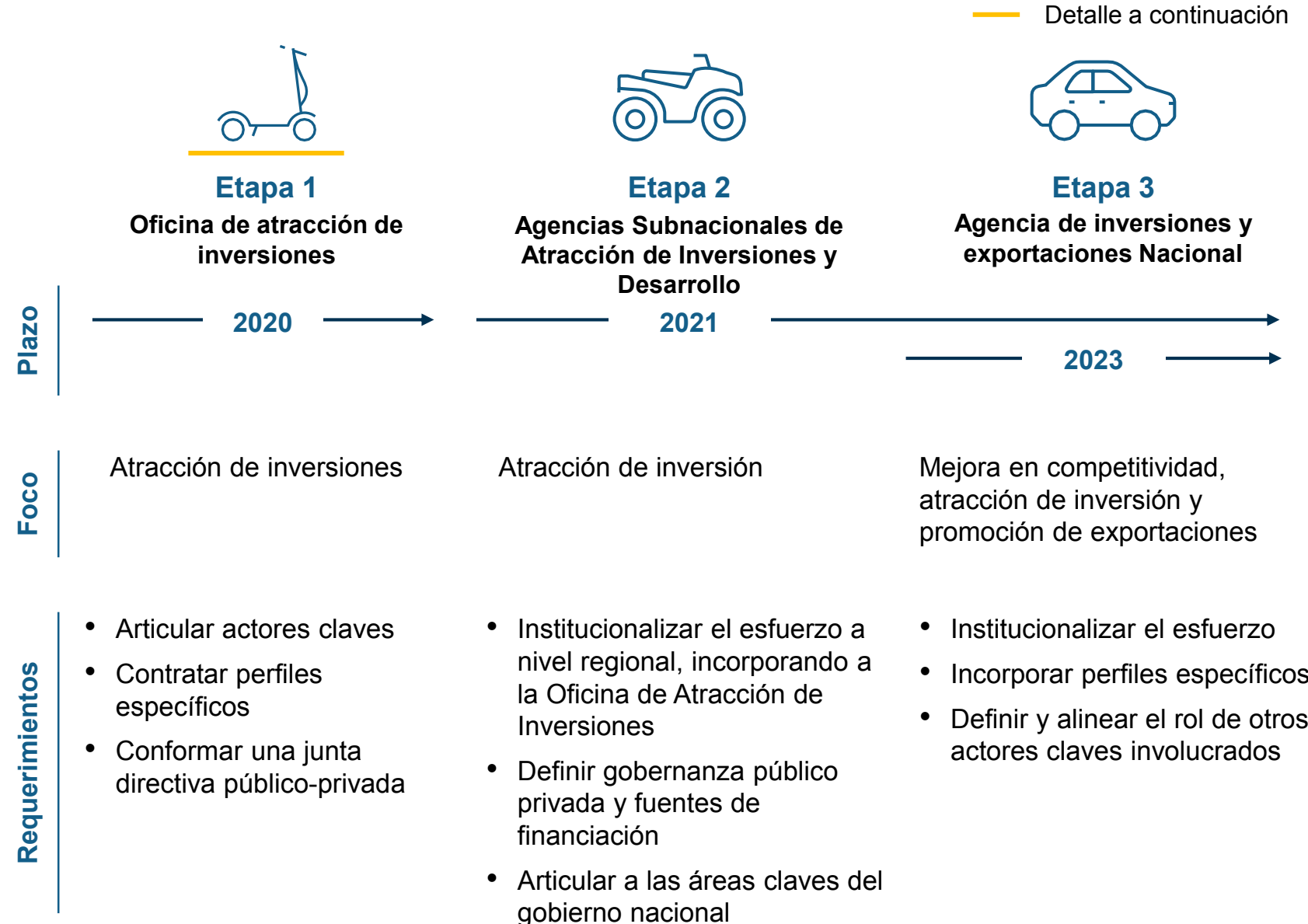
Entendimiento de la institucionalidad actual y mejores prácticas para el diseño institucional de largo plazo

2



Diseño de la Oficina de Atracción de Inversiones y estrategia de Go-to-Market

Guatemala podría comenzar con una Oficina de Atracción de Inversiones que garantice una transición efectiva al finalizar el proyecto



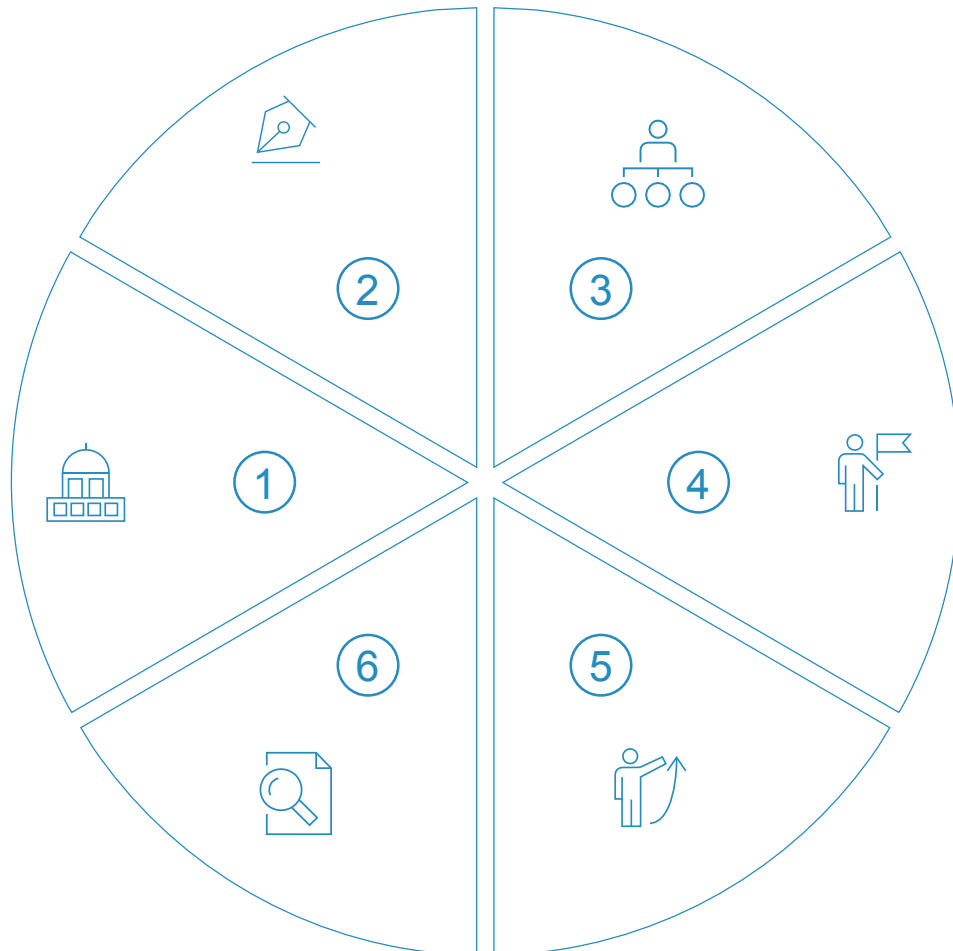
Guatemala podría aspirar a tener en 2023....

Agencia Nacional
+
Agencias Subnacionales

Cuya meta sea...

“Llevar a Guatemala a ser el principal polo de atracción de inversión extranjera directa y exportaciones de la región”

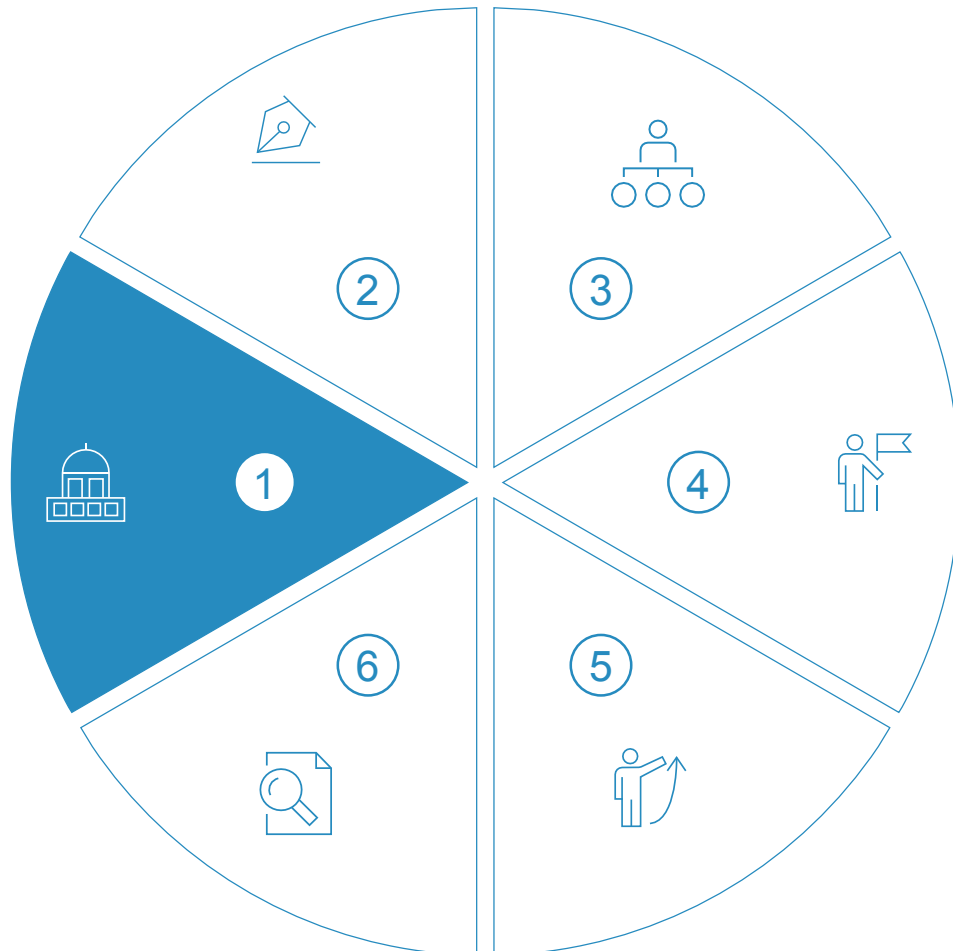
El modelo operativo podría estar apalancado en 6 frentes



1. Sección pendiente de validación previo a socialización

- 1 Gobernanza y responsabilidades**
 Diseñar una estructura de gobernanza que ayude a coordinar las funciones y responsabilidades para cada rol¹
- 2 Diseño de procesos**
 Definir procesos y protocolos estandarizados para crear un pipeline robusto de inversionistas
- 3 Estructura Organizacional**
 Establecer un equipo de trabajo con conocimiento y capacidades para gestionar el pipeline de inversionistas de manera efectiva
- 4 Talento**
 Potenciar la oficina a través de la contratación de personal capacitado y con experiencia en la atracción de inversionistas
- 5 Gestión de desempeño**
 Diseñar un sistema de gestión de rendimiento mediante la definición de metas y KPI's
- 6 Sistema de seguimiento**
 Generar una cadencia rigurosa en los procesos que asegure la ejecución

El modelo operativo podría estar apalancado en 6 frentes



- 1 Gobernanza y responsabilidades**
Diseñar una estructura de gobernanza que ayude a coordinar las funciones y responsabilidades para cada rol
- 2 Diseño de procesos**
Definir procesos y protocolos estandarizados para crear un pipeline robusto de inversionistas
- 3 Estructura Organizacional**
Establecer un equipo de trabajo con conocimiento y capacidades para gestionar el pipeline de inversionistas de manera efectiva
- 4 Talento**
Potenciar la oficina a través de la contratación de personal capacitado y con experiencia en la atracción de inversionistas
- 5 Gestión de desempeño**
Diseñar un sistema de gestión de rendimiento mediante la definición de metas y KPI's
- 6 Sistema de seguimiento**
Generar una cadencia rigurosa en los procesos que asegure la ejecución

1. Se podría estructurar una gobernanza con 3 pilares¹

NO EXHAUSTIVO
PARA DISCUSIÓN

Adicionalmente, se podría realizar un seguimiento mensual en el **Consejo de Ministros y/o Centro de Gobierno** para garantizar la cadencia en la ejecución



A. Instancia de alineación de alto nivel

B. Comisión público-privada

C. Junta Directiva

Objetivos

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar consenso público privado en torno al esfuerzo al más alto nivel • Mantener y reforzar legitimidad del esfuerzo | <ul style="list-style-type: none"> • Definición estratégica del esfuerzo • Realizar seguimiento estratégico al esfuerzo • Coordinar acciones público-privadas para el cumplimiento de objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento al cumplimiento de las metas • Seguimiento a desempeño del equipo de la oficina de atracción de inversión |
|--|--|--|

Cadencia de reuniones

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cada seis meses | <ul style="list-style-type: none"> • Cada dos meses | <ul style="list-style-type: none"> • Cada dos semanas |
|---|--|--|

1. Si bien este documento contempla las mejores prácticas sobre estructuras de gobernanza, la definición de cada una de las instancias, sus responsabilidades y miembros deberá ser decidida por el equipo de trabajo, contemplando potenciales requerimientos legales

PARA DISCUSIÓN
NO EXHAUSTIVO

Instancia de alineación de alto nivel¹

Podría efectuarse a través del
CONAPEX o una nueva instancia

1A. La instancia de alineación de alto nivel podría reforzar el consenso político

Ejemplos de actores

Sector Público

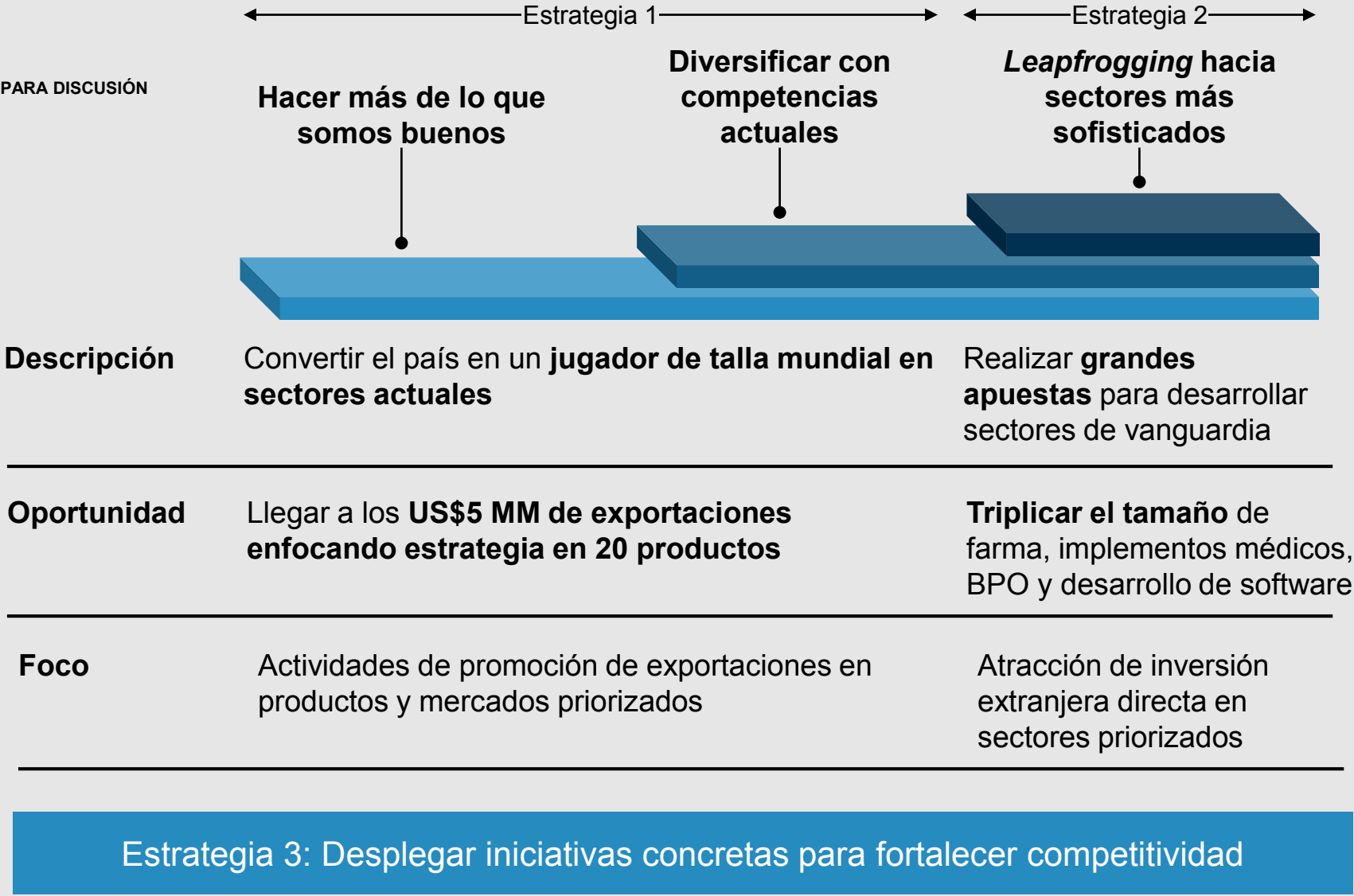
- Presidente de la República
- Ministerio de Finanzas
- Ministerio de Economía
- Ministerio de Rel. Ext.
- Ministerio de Agricultura
- Ministerio de Comunicaciones
- Ministerio de Trabajo
- Ministerio de Energía
- Ministerio de Ambiente
- SAT
- SEGEPLAN
- Comisionado de Competitividad
- Comisión Económica del Congreso
- Alcaldía de Guatemala*

Sector Privado

- Representantes de gremios y cámaras:
 - Agexport
 - Cámara Empresarial
 - Cámara del Agro
 - Asociación de Azucareros
 - Cámara de Comercio
 - Cámara de Finanzas
 - Cámara de Industria
 - Confederación de Cooperativas
 - Cámara de la Construcción
 - Asociación Nacional del Café
 - FEPYME
 - CECOMS
 - Asociación Vestex
 - Consejo Privado de la Competitividad
 - CAMTUR
 - Coincide
 - Fundesa

1. Se deberá definir la instancia correspondiente para llevar a cabo la alineación y consenso político, incluyendo los miembros relevantes a participar, contemplando potenciales requerimientos legales

1B. La Comisión público-privada se podría enfocar en desplegar 3 pilares estratégicos de reactivación económica que podría formalizarse a través de un convenio



PARA DISCUSIÓN
NO EXHAUSTIVO

Comisión público-privada¹

1B. Los integrantes de esta comisión podrían realizar el seguimiento estratégico y tomar decisiones para la correcta ejecución del esfuerzo

Ejemplos de actores

Sector Público

- Representantes del sector público con rol crítico en la implementación de la estrategia:
 - Ministro de Finanzas
 - Ministro de Economía
 - Ministro de Rel. Ext.
 - Presidente del Banguat
 - Alcalde Ciudad de Guatemala
 - Comisionado de Competitividad
 - ...

Racional de actores

- Capacidad de toma de decisiones desde la esfera pública para fortalecer avances

Sector Privado

- Representantes del sector privado con rol crítico en la implementación de la estrategia:
 - Gremios
 - Cámaras de comercio...

- Identificar cuellos de botella que requieren ser solucionados
- Presentar avances del esfuerzo

Miembros invitados

- A discreción según necesidades de la reunión

Cadencia de reuniones

- Cada 2 meses

1. Se deberá definir la instancia correspondiente para llevar a cabo estas responsabilidades, incluyendo los miembros relevantes a participar, contemplando potenciales requerimientos legales

PARA DISCUSIÓN
NO EXHAUSTIVO

Junta Directiva¹

1C. La Junta Directiva podría estar conformada por integrantes del sector privado y por Mineco y Pronacom

Ejemplos de actores

Racional de actores

Sector Privado

- Representantes del sector privado con rol crítico para realizar seguimiento de la estrategia:
 - Gremios
 - Cámaras de comercio...

- Identificar cuellos de botella que requieren ser solucionados
- Presentar avances del esfuerzo

Sector Público

- Representantes del sector público con rol crítico el seguimiento a la estrategia:
 - Ministerio de Economía
 - Pronacom
 - ...

- Capacidad de toma de decisiones en temas de promoción de exportaciones, atracción de inversión y competitividad

Miembros invitados

- A discreción según necesidades de la reunión

Cadencia de reuniones

- Cada 2 dos semanas

1. Se deberá definir la instancia correspondiente para llevar a cabo estas responsabilidades, incluyendo los miembros relevantes a participar

1C. Y podría tener 2 roles con diferentes

PARA DISCUSIÓN

Nivel de involucramiento sugerido

Objetivos

Nivel de involucramiento de la Junta Directiva

	Bajo	Medio	Alto
Apoyo en la ejecución de la estrategia	Mantenerse informado de: - Planes sectoriales - Estrategia de Go-To-Market para atracción de inversionistas	Dar recomendaciones / sugerencias en: - Planes sectoriales - Estrategia de Go-To-Market Dar recomendaciones / sugerencias en resolución de cuellos de botella	Definir para aprobación de la Comisión: - Planes sectoriales - Estrategia de Go-To-Market Liderar la resolución de cuellos de botella cuando se requiera
Seguimiento al cumplimiento de metas	Mantenerse informado sobre nivel de cumplimiento de metas	Revisar el nivel de cumplimiento de metas Dar recomendaciones y proponer acciones para el cumplimiento de las metas	Revisar el nivel de cumplimiento de metas Entender al detalle el racional del progreso logrado Proponer acciones para cumplir las metas y apoyar su ejecución

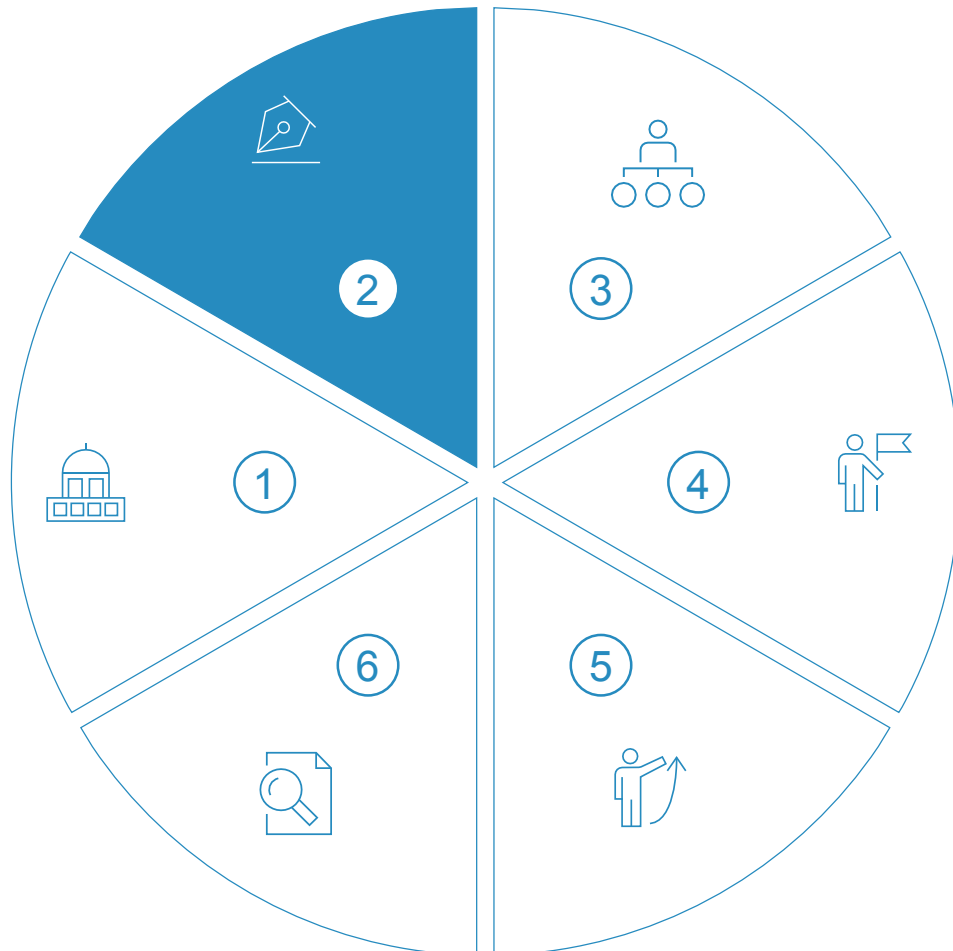
1C. Para fortalecer el direccionamiento estratégico y el cumplimiento de metas se podrían nombrar a 1-2 miembros de la Junta como *champions* de cada apuesta de *leapfrogging*

PARA DISCUSIÓN



Potencial rol de los <i>champions</i>	Frecuencia
Revisar y recomendar a la Junta los objetivos estratégicos de cada apuesta	Semestral
Recomendar acciones puntuales que requieran consenso de la Junta para cumplir con los objetivos y el plan de acción de cada apuesta	Quincenal
Revisar avances en el plan de acción y apoyar al Líder en la toma de decisiones de gestión oportunas	Semanal
Apoyar y acompañar la estrategia de go-to-market para la atracción de inversionistas: - Selección de eventos de promoción (p.ej. Foros sectoriales globales, eventos a inversionistas, etc.) - Guía a la estrategia de acercamiento a inversionistas priorizados (p.ej. contactos propios) - Comunicar la estrategia sectorial a actores clave (p.ej. Embajadores y consejeros comerciales)	A pedido

El modelo operativo podría estar apalancado en 6 frentes



1

Gobernanza y responsabilidades

Diseñar una estructura de gobernanza que ayude a coordinar las funciones y responsabilidades para cada rol

2

Diseño de procesos

Definir procesos y protocolos estandarizados para crear un pipeline robusto de inversionistas

3

Estructura Organizacional

Establecer un equipo de trabajo con conocimiento y capacidades para gestionar el pipeline de inversionistas de manera efectiva

4

Talento

Potenciar la oficina a través de la contratación de personal capacitado y con experiencia en la atracción de inversionistas

5

Gestión de desempeño

Diseñar un sistema de gestión de rendimiento mediante la definición de metas y KPI's

6

Sistema de seguimiento

Generar una cadencia rigurosa en los procesos que asegure la ejecución

2. Cada instancia tiene roles específicos en los 3 principales procesos para generar resultados...



A. Definición de estrategia y objetivos



B. Definición de estrategia de *Go-to-Market*



C. Seguimiento y monitoreo de resultados

Instancia de alineación de alto nivel	Aprobación y dar legitimidad	Hacer recomendaciones	Hacer recomendaciones y apoyar ejecución
Comisión público-privada	Lograr alineación pública privada y recomendar aprobación a la instancia de alineación de alto nivel	Aprobar	Remover cuellos de botella relevantes y escalar aquellos que requieran de la instancia de alineación de alto nivel
Junta Directiva	Revisar propuesta técnica	Revisar propuesta y recomendar aprobación a la Comisión	Remover cuellos de botella relevantes y escalar aquellos que requieran de la Comisión
Entidades Comisión público-privada + Oficina de atracción de inversión	Realizar propuesta técnica de estrategia y objetivos	Realizar propuesta técnica	Ejecutar plan

● Inicio / fin ◆ Decisión ■ Acción ■ Detalle a continuación

PARA DISCUSIÓN

NO EXHAUSTIVO

2A. Se podría implementar el siguiente proceso para la definición de la estrategia y objetivos



Instancia de
alineación de
alto nivel

Comisión
público-privada

Junta Directiva

Banguat

Minfin

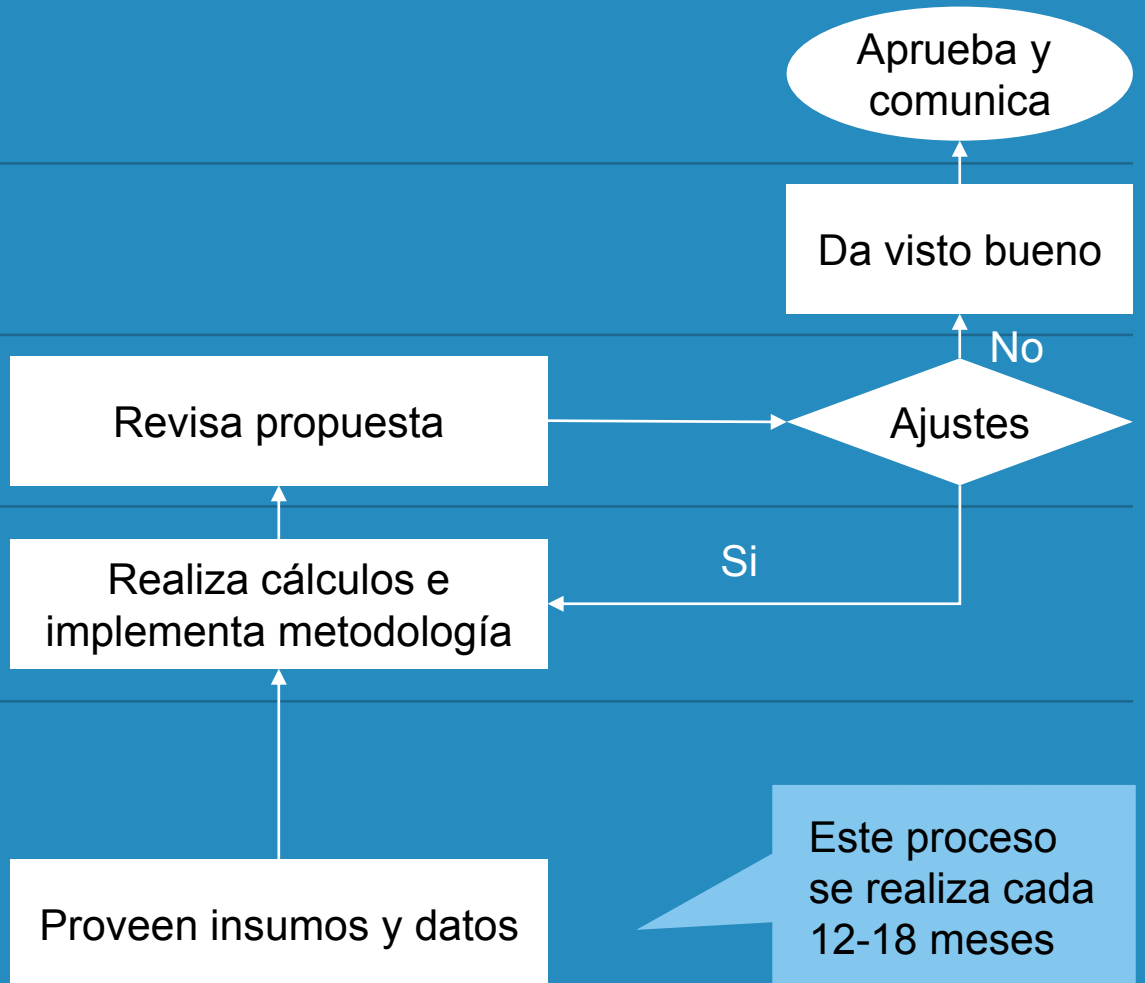
Mineco / Pronacom

Minex

Muni / Coincide

Agexport

CPC



Este proceso
se realiza cada
12-18 meses

2A. El Banguat podría realizar la actualización periódica de los análisis sectoriales tanto para la estrategia 1 – “hacer más de lo que somos buenos” (1/2)...

PARA DISCUSIÓN

NO EXHAUSTIVO

Producto	Lista larga de ~50 productos priorizados							
Macroproceso	i. Identificación de productos a seleccionar por mejor desempeño exportador				ii. Identificación de productos adyacentes a los productos seleccionados			
Microproceso	1. Identificación de Top 20 productos	2. Cálculo de VCR para el Top 20	3. Cálculo de competitividad por costos	4. Compendio de lista larga de productos inicial	5. Cálculo de proximidad para cada producto	6. Cálculo de probabilidad condicional	7. Selección de productos con alta proximidad	8. Compendio de lista larga de productos final
Descripción	Calcular ranking de productos por clasificación arancelaria a 4 dígitos por valor de exportación del año más reciente	Calcular la Ventaja Comparativa Revelada (VCR) en base a exportaciones totales y por producto de Guatemala y del mundo	Ponderar costos por producto de Guatemala y sus <i>peers</i> y compararlos a través de indicadores indexados	Evaluar lista de productos y seleccionar priorizados en función de cumplimiento de umbrales en VCR y competitividad en costos	Calcular VCR para toda la muestra de países y todos los productos	Calcular la probabilidad condicional de VCR para todos los pares de productos	Realizar un <i>sanity check</i> de las adyacencias y seleccionar 1-2 productos adyacentes por producto ancla	Incluir en la selección a los productos adyacentes
Insumos	Valor anual de exportación por producto para Guatemala	Exportación total y por productos para Guatemala y el mundo	PIB per cápita PPP Exportaciones Índice de complejidad Población Salario promedio Tasas de interés Etc.	N/A	Exportación total y por productos en US\$ para todos los países y productos	VCR para productos y países	N/A	N/A
Apoyo / consulta	MINECO	MINECO	MINECO	MINECO AGEXPORT	MINECO	MINECO	MINECO AGEXPORT	MINECO AGEXPORT

Nota: Mayor detalle de la metodología en el Entregable 1

2A. El Banguat podría realizar la actualización periódica de los análisis sectoriales tanto para la estrategia 1 – “hacer más de lo que somos buenos” (2/2)

PARA DISCUSIÓN NO EXHAUSTIVO

Producto	Lista corta de ~20 productos priorizados				Caracterización de productos priorizados			
Macroproceso	iii. Priorización de lista de productos seleccionados				iv. Evaluación de los productos priorizados			
Microproceso	9. Cálculo de demanda de mercado	> 10. Cálculo de acceso de mercado	> 11. Priorización de productos	> 12. Compendio de lista corta de productos	> 13. Selección de mercados	> 14. Cálculo de escenarios de demanda	> 15. Estimación de impacto en PIB y empleo	> 16. Competitividad de costos
Descripción	Evaluar la demanda mundial actual e histórica de los productos seleccionados	Evaluar de apertura de mercados a Guatemala para productos seleccionados	Transformar indicadores en subíndices y composición de índice de atractivo para selección	Seleccionar de productos priorizados de la lista larga en base demanda y acceso	Calcular índice de demanda de mercado y de acceso a mercado para seleccionar mercados	Evaluar exportaciones históricas, y analizar proyección de la demanda	Calcular impacto a través de aplicación de multiplicador por industria	Dimensionar competitividad frente a países pares con base en 5 costos internos y 2 externos
Insumos	Demanda mundial del producto	Tarifa promedio mundial	Percentiles de los subíndices	N/A	Exportaciones Proyección de demanda Balance de cuenta corriente Costos arancelarios Etc.	Exportación por productos para Guatemala y países pares Proyecciones de demanda de producto para cada mercado	Tablas de I/O	Salarios por nivel educativo Costos y tiempos de exportación Costos arancelarios Etc.
Apoyo / consulta	MINECO AGEXPORT	MINECO	MINECO	MINECO	MINECO AGEXPORT	MINECO	MINECO	MINECO

Nota: Mayor detalle de la metodología en el Entregable 1

2A. ... como para la estrategia 2 – “Leapfrogging hacia sectores más sofisticados “

PARA DISCUSIÓN NO EXHAUSTIVO

Producto	Lista de sectores de bienes y servicios a priorizar para <i>leapfrogging</i>						Lista de segmentos, jugadas y potenciales inversionistas			
Macroproceso	i. Identificación de sectores de bienes			ii. Identificación de sectores de servicios			ii. Selección de sectores y priorización de segmentos			
Microproceso	1. Dimensión de factibilidad de cambio	2. Cálculo de valor agregado por sector	3. Pre-selección de sectores de bienes con potencial	4. Cálculo de perspectiva de crecimiento	5. Cálculo de potencial para Guatemala	6. Pre-selección de sectores de servicios con potencial	7. Evaluación de sectores pre-seleccionados	8. Evaluación de atractividad de segmentos	9. Evaluación de jugadas más atractivas	10. Identificación de potenciales inversionistas
Descripción	Calcular en base a 5 factores económicos y 3 factores no económicos	Calcular valor agregado total del sector por empleado	Clasificar sectores en base a ambas métricas, utilizando umbrales de priorización ad hoc	Filtrar en base a crecimiento histórico y dinamismo de exportaciones, considerando el impacto Covid-19	Filtrar sectores en cuya exportación participan significativamente mercados emergentes, y analizar crecimiento por segmento	Clasificar sectores en base a ambas métricas, utilizando umbrales de priorización ad hoc	Seleccionar sectores a priorizar en base a impacto potencial, capacidades actuales y plazo para el desarrollo	Comparar las categorías o segmento en base a 3 lentes: financiero, complejidad y riesgo	Comparar las categorías o segmento en base a 3 lentes: financiero, complejidad y riesgo	Construir una lista de empresas con información básica de ingresos, ubicación, productos / servicios
Insumos	Market share Fuerza laboral con educación universitaria Índice de complejidad de producción Etc.	PIB del sector Fuerza laboral por sector	N/A	Crecimiento del mercado del servicio Exportaciones totales del sector, % del total	Exportaciones del servicio por país de origen Crecimiento del mercado en Guatemala	N/A	Exportaciones por sector	Ingresos por segmento Market share por segmento Nivel técnico Complejidad de producción Etc.	N/A	Ingresos por empresa
Apoyo / consulta	MINECO	MINECO	MINECO AGEXPORT	MINECO	MINECO	MINECO AGEXPORT	MINECO AGEXPORT	MINECO AGEXPORT	MINECO AGEXPORT	MINECO AGEXPORT

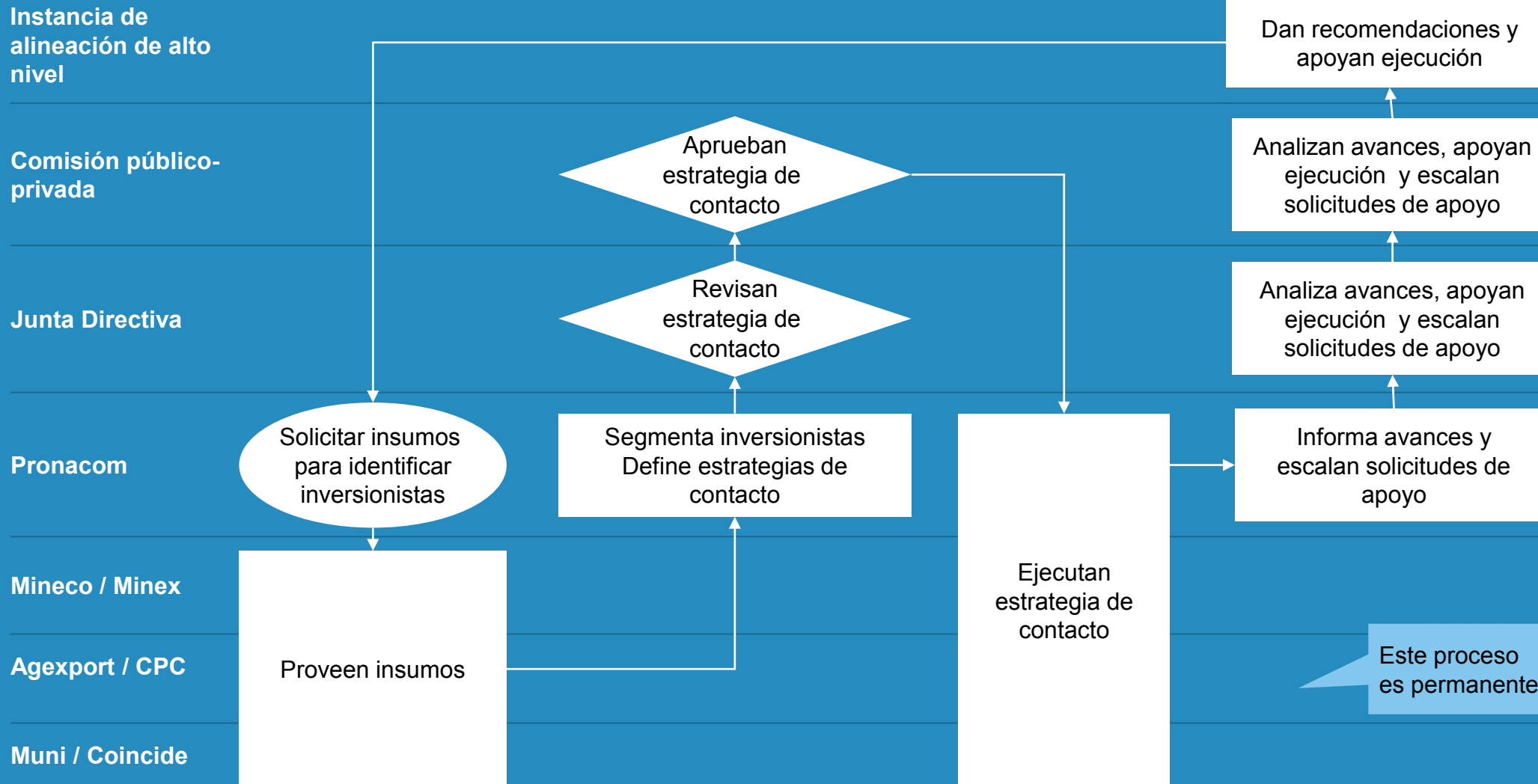
Nota: Mayor detalle de la metodología en el Entregable 1

2B-C. También se podría implementar el siguiente proceso de *Go-to-Market* y de seguimiento

PARA DISCUSIÓN

NO EXHAUSTIVO

○ Inicio / fin ◆ Decisión ■ Acción
■ Detalle a continuación





2. La estrategia de *Go-To-Market* se compone de 5 fases

Con metas concretas en cada etapa para medir el desempeño

L#: Fase de atracción de inversionista

Más detalle a continuación

L0	L1	L2	L3	L4	L5
Identificación • Crear lista de potenciales inversionistas • Segmentar inversionistas según sus características (i.e. ingresos brutos, país de origen, monto de inversiones pasadas)	Priorización • Priorizar inversores con mayor posibilidad de interés • Caracterizar potenciales inversionistas y analizar potenciales intereses y necesidades	Contacto • Definir estrategias de contacto para cada arquetipo de inversionista • Contactar inversionista, o apoyar en el contacto, según corresponda, • Dar seguimiento a inversionistas identificados para la generación de <i>leads</i>	Maduración de proyecto • Confirmar inversores interesados • Realizar un seguimiento de necesidades e intereses de los potenciales inversionistas • Acompañar a los inversionistas en la estructuración de los proyectos	Confirmación • Llenar ficha de inversionista para empezar procesos de tramitación • Atender las necesidades de los inversionistas de cara a su radicación en el país	Inversionista invierte en Guatemala Radicación • Proveer apoyo en el establecimiento del inversionista • Acompañar a las nuevas empresas con servicios de <i>aftercare</i>, eventos de <i>networking</i>, etc.

A medida que se van dando de baja empresas en el pipeline, se deberán ir sumando nuevas de acuerdo a la lista de priorización de cada sector

Además de estas actividades con enfoque proactivo, la Oficina deberá responder y dar seguimiento a cualquier contacto externo apalancando las mejores prácticas de *Invest In Guatemala* (i.e. respuesta en menos de un día)

2BL1. Para priorizar potenciales inversionistas es crítico definir una serie de criterios de selección



Descripción

Revisión de base de datos para detectar potenciales inversionistas basado en estrategia de sector y capacidad de equipo



Herramientas

Base de datos de inversionistas (normalmente disponibles bajo modelo de suscripción)

- i.e. Hubers, FDI Intelligence, Orbis, Base Aduanera de Importaciones y Exportaciones



Pasos

1

Revisar base de datos y asegurar actualización anual

2

Aplicar filtros relevantes de acuerdo a la estrategia definida (i.e. tamaño de compañías, sector)

3

Desarrollar listado de acuerdo a la capacidad del equipo (i.e. 40-50 empresas por promotor para realizar primer contacto)

4

Realizar búsqueda de forma recurrente de acuerdo a capacidad del equipo (Enfoque proactivo de inversión)



Consideraciones

Es importante aplicar el **filtro** en las compañías para **priorizar** aquellas que potencialmente podrían **agregarle más valor al país**

Para desarrollar el **filtro** de potenciales inversionistas, **características** como las siguientes pueden tomarse en cuenta:

- El **inversionista** está alineado junto a la **estrategia de país**
- El **inversionista** posee **presencia** en **países más chicos** potencialmente en Asia (esto puede mostrar flexibilidad del inversionista en establecerse en países pequeños)
- El **inversionista** demuestra interés en **Latinoamérica**

Si bien, el actual proyecto tiene como entregable un primer listado de inversionistas, la oficina de atracción de inversiones deberá actualizarlo de manera frecuente

2BL1. Buenas prácticas de equipos de inversión incluyen priorizar segmentos de inversionistas que están alineados con la estrategia del país

✓ Criterios básicos ilustrativos para recibir atención individual

Ejemplo de enfoque de priorización

EJEMPLO ILUSTRATIVO

Tamaño de la inversión	Segmento de negocios	Subsector comercial	Grupo/subsector priorizado	Intensivo en I+D	Alto crecimiento	Ejemplos de agencias
		Asociado con salarios más altos, competitividad global	Atraer futuras anclas, y cerrar las brechas en las cadenas de valor locales	Asociado con una mayor productividad, competitividad	Centrarse en las empresas de alto potencial de "escala"	
Bajo (e.g. \$1-10M)	Pequeño – Start-up (1 - 50 empleados)	✓	✓	✓	✓	
	Pequeño - Establecido (10-50 empleados)	✓	✓	✓		
	Mediano (50-500 empleados)	✓	✓			
Alto (e.g., \$100M+)	Grande (más de 500 empleados)	✓				



Para gestionar **recursos limitados**, los equipos pueden mantenerse centrados en sus esfuerzos de **atracción de inversiones – disminuyendo** la cantidad de **recursos** asignados a medida que se **reduce el tamaño de la empresa**

Por ejemplo, se podrían buscar inversiones de:

- **Grandes anclas** en los subsectores de comercio
- **Empresas** medianas sólo si la empresa opera en un clúster/subsector priorizado
- **Pequeñas empresas** establecidas si se encuentran en un clúster/subsector prioritario y son intensivas en I+D
- **Pequeñas - start-ups** si están en un cluster / subsector priorizado, son intensivas en I+D, y muestran un alto potencial de crecimiento



2BL2. Para realizar el primer contacto, es crítico diferenciar estrategias de acuerdo al arquetipo de empresa



Descripción

Segmentar compañías para realizar contacto inicial e utilizar material de *pitch* de datos generales de Guatemala y clima de negocios para el primer acercamiento



Herramientas

Estrategia de segmentación de compañías

Pitch corto con datos macroeconómicos generales de Guatemala

- Este debe ser actualizado de forma anual para asegurar precisión

Fuente: Entrevistas al cliente



Pasos

1

Categorizar empresa y considerar quién debería realizar contacto

2

Revisar *pitch* general y realizar cambios si necesarios

3

Contactar a inversionista por medio de comunicación disponible

4

Realizar seguimiento por medios disponible (i.e. llamada/redes sociales) si no obtiene una respuesta (i.e. realizar seguimiento de forma semanal)



Consideraciones

Al realizar un *pitch* enfocado en las **ventajas de Guatemala** es recomendable tener presente cualquier **desventaja** y estar preparado para discutir en profundidad y mencionar programas que Guatemala está desarrollando para mitigarlas

2BL2. Para contactar a las empresas más relevantes de cada segmento se podría organizar una gira presidencial, acompañada por ministros y actores relevantes del sector

La gira es una parte clave de la estrategia aunque inicialmente se podría comenzar con una ronda de eventos virtuales

Participantes

- Presidente de la República
- Ministro de Relaciones Exteriores
- Ministro de Economía
- Ministro de Finanzas
- Comisionado de Competitividad
- Líder de la Oficina de Atracción de Inversiones
- Champions del sector

Actividades principales

- Realizar un almuerzo por cada sector por país con toda la comitiva presidencial para presentar las ventajas de invertir en Guatemala
- Realizar reuniones individuales con representantes de las empresas más relevantes de cada sector

Requerimientos previos



Organizar agenda del presidente y su comitiva (Resp. Embajada de Guatemala)



Identificar de la lista de inversionistas por sector aquellos a contactar en cada país (Resp. Oficina de atracción de inversiones)



Complementar lista con sugerencias por parte de los representantes de gobierno en cada país (Resp. Embajada de Guatemala)



Realizar una caracterización de cada una de las empresas invitadas a las actividades (Resp. Oficina de atracción de inversiones y Embajadas de Guatemala)

Países objetivo



China



Corea del Sur



Taiwán



India



EJEMPLO ILUSTRATIVO

2BL2. Para el resto de las empresas, los promotores de la Oficina de Atracción de Inversiones podrían realizar el primer contacto

Es crítico que el mensaje para la primera interacción con el inversionista sea muy claro

- 1 Contexto de llamada/contacto
- 2 ¿Por qué Guatemala? Ventaja competitiva
- 3 Establecer contacto directo y próximos pasos

[Introducción]

1

La inversión extranjera juega un rol crítico en el fortalecimiento del sector productivo y en general, en el desarrollo socioeconómico del país.

Por tanto, el gobierno de Guatemala está comprometido a apoyar la entrada y el desarrollo de proyectos de inversión sólidos que incidan en la generación de empleo y la mejora de la calidad de vida de nuestra población.

2

Le invito a invertir en Guatemala. Contamos con el siguiente perfil competitivo para el ecosistema de su empresa:

- Economía más grande y la metrópoli más desarrollada de Centroamérica
- Posee una posición geográfica privilegiada con acceso a las costas del Océano Pacífico y el Atlántico
- Cuenta con disponibilidad de talento joven, abundantes recursos naturales, una oferta exportable diversificada y acceso preferencial a los principales mercados internacionales

Nos ponemos a disposición en la facilitación de su inversión de manera ágil y efectiva. De igual forma, continuaremos dirigiendo esfuerzos para mejorar el clima de negocios y las políticas públicas en materia de inversión. Le invito a elegir a Guatemala como el destino estratégico para desarrollar.

3

Proveer contacto clave y próximos pasos

2BL2. Para la primera reunión, se podría llevar a cabo un *pitch* adaptado a la industria y compañía objetivo



Descripción

Una vez el inversionista presenta interés y accede a una primera reunión, es necesario preparar un pitch customizado que deje claro los potenciales beneficios que podría obtener la empresa al establecerse en Guatemala



Herramientas

Pitch específico al sector

Adaptar de acuerdo a contexto de la compañía e información pública disponible



Pasos

1

Revisas plantilla de pitch por sector e investigar información reciente de la compañía (en fuente de base de datos, noticias públicas, redes sociales)

2

Llevar a cabo reunión y comprender posición del inversionista y necesidades de negocio

3

Enviar correo de seguimiento agradeciendo por el tiempo y documentando próximos pasos junto a posible fechas para realizar seguimiento

4

Mantener notas de puntos clave de la reunión en herramienta de seguimiento



Consideraciones

Resaltar el valor añadido de Guatemala frente a **competidores** podría facilitarle al inversionista comprender la **ventaja competitiva**

Para esto es importante comprender quienes están dentro del **conjunto de competidores**

Al formular este posicionamiento, podría ser beneficioso mantener un **criterio objetivo** dentro de la conversación

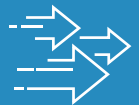
2BL3. Para preparar la primera reunión, es clave hacer la investigación adecuada de la empresa potencial

Ejemplo de dimensiones para realizar *due diligence*¹

NO EXHAUSTIVO



Objetivos



Alcance clave

Comercial

Evaluar el atractivo general de la empresa a través de materiales de la empresa (disponibles en la web), recursos internos y externos

- **Visión general del mercado**
- **Paisaje competitivo**
- **Modelo de negocio** (Por ejemplo: líneas de productos, clientes actuales y pipeline, modelo de ingresos, diferenciador clave, escalabilidad y sostenibilidad, etc.)
- Cálculo de retorno basado en el caso base
- Posibles riesgos que conlleva

Financiero y fiscal

Validar los estados financieros del objetivo

- Evaluar el proceso de **contabilidad y gestión financiera**
- Evaluar la calidad de **la información financiera**
- Identificar los **principales impulsores** del negocio
- Revisar la **posición fiscal**

Legal

Identificar los posibles riesgos jurídicos de las operaciones comerciales de la compañía y proyecto

- Revisar los **documentos de la empresa**, por ejemplo, los estatutos, el registro de accionistas, etc.
- Revisar **los acuerdos relativos a las acciones**
- Examinar los **acuerdos materiales** y la información operativa
- Revisar **la propiedad intelectual** y el contacto, la licencia y la patente relacionados con la tecnología de la información

1. Incluso para los potenciales inversionistas incluidos en el alcance de este proyecto se deberá realizar un due diligence riguroso previo a cualquier tipo de contacto.

2BL3. En las reuniones de seguimiento, es clave adaptar el *pitch* y responder las dudas del inversionista rápidamente para mostrar un fuerte compromiso



Descripción

Entre la primera reunión y las reuniones de seguimiento tienden a ocurrir caídas significativas (reducción en el pipeline)

Para mantener el interés del inversionista es importante revisar propuesta aterrizadas en estas reuniones (posibles paquetes de incentivos)

Herramientas

Pitch detallado a la mano junto a información proporcionada en reuniones previas



Pasos

- 1 Agendar reunión de seguimiento
- 2 Revisar la información dada por el inversionista en reuniones previas
- 3 Preparar un paquete de incentivos que podría aplicar al sector/perfil de la compañía objetivo
- 4 Llevar a cabo reuniones, comprender posición del inversionista
- 5 De acuerdo a información dada, proveer *pitch* detallado y posible paquete de incentivos
- 6 Incentivar una visita al sitio para la interacción con jugadores clave



Consideraciones

Es crucial mostrar un **entendimiento claro del negocio** del inversionistas y sus finanzas

Tiempos cortos de respuesta da una señal de **fuerte compromiso**

Al inversionista comprometerse más, las preguntas se tornaran aún más específicas

2BL3. Para la visita, se podrían incorporar reuniones con jugadores del ecosistema podría proveer contexto adicional al inversionista



Descripción

A la hora del inversionista realizar la visita al sitio es crucial estructurar la visita de acuerdo a las reuniones clave que deben tomar lugar y asegurar una experiencia placentera del país



Pasos

1

Confirmar tiempos y periodo de visita

2

Identificar arquetipo de empresa que realizará la visita para planear apoyo requerido acorde

3

Asegurar reuniones con jugadores clave del ecosistema de inversión (sitios, proveedores, otros)

4

Durante la visita asegurar que la experiencia de marca del país esté presente (por medio de material promocional u otras actividades)



Consideraciones

Durante la visita, se pueden agendar reuniones con empresarios que actúen como aliados del sector

2BL3. La visita del inversionista potencial podría estructurarse de acuerdo al arquetipo del mismo

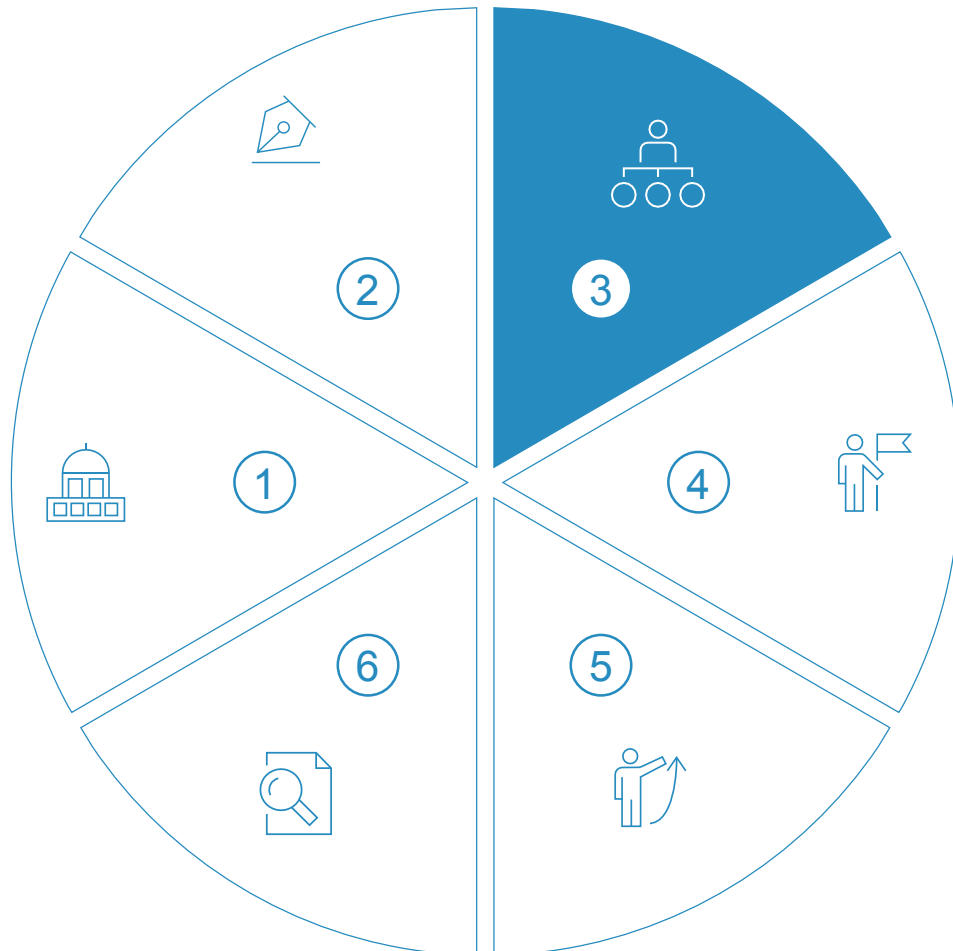
Ejemplo de segmentación acorde al perfil del inversionista

EJEMPLO ILUSTRATIVO

Arquetipo	Estándar/Impacto moderado <i>Inversión menor a 10 M USD</i>	Premium/Alto impacto <i>Inversión 10-100 M USD</i>	Premium+/Muy alto impacto <i>Inversión mayor a 100 M USD</i>
Protocolo sugerido	• Opcionalidad de reunión con oficiales de promoción de inversión • Proveer apoyo en inquietudes del proceso de inversión • Dar direccionamiento de posibles contactos de jugadores en el ecosistema de la compañía	• Apoyo con dudas de planeación del viaje y estadía • Apoyo en planificación de reuniones con jugadores claves en el ecosistema (empresarios, universidades, proveedores) • Facilitar dudas del proceso de principio a fin	• Asistencia en planeación del viaje y estadía • Comité de recepción con empresarios del sector • Planificar reuniones clave con personas de mayor influencia en el país (presidente, empresarios clave)
Quién lidera?	• Agencia de promoción de inversión	• Ministro de relaciones exteriores • Ministro de comercio • Agencia de promoción de inversión	• Presidencia • Ministro de relaciones exteriores • Ministro de comercio



El modelo operativo podría estar apalancado en 6 frentes



1

Gobernanza y responsabilidades

Diseñar una estructura de gobernanza que ayude a coordinar las funciones y responsabilidades para cada rol

2

Diseño de procesos

Definir procesos y protocolos estandarizados para crear un pipeline robusto de inversionistas

3

Estructura Organizacional

Establecer un equipo de trabajo con conocimiento y capacidades para gestionar el pipeline de inversionistas de manera efectiva

4

Talento

Potenciar la oficina a través de la contratación de personal capacitado y con experiencia en la atracción de inversionistas

5

Gestión de desempeño

Diseñar un sistema de gestión de rendimiento mediante la definición de metas y KPI's

6

Sistema de seguimiento

Generar una cadencia rigurosa en los procesos que asegure la ejecución

3. Para apuntar a una meta de inversión de 1,200 M USD se estima un presupuesto mínimo de 2 M USD y 12 promotores

Enfoque *top-down* para la estimación de presupuesto

Enfoque del análisis

Generación de IED y tamaño de presupuesto

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
	1,200	1,500	1,800
IED anual total a 2023 USD millones		–	
		Línea base IED 2019: 900 USD millones	
		=	
IED adicional vis-a-vis 2019 base line USD millones	300	600	900
		÷	
		Ratio de \$1 presupuesto: \$150 de IED	
		=	
Presupuesto requerido USD millones	2.0	4.0	6.0
Promotores requeridos ¹ Número	12	24	36

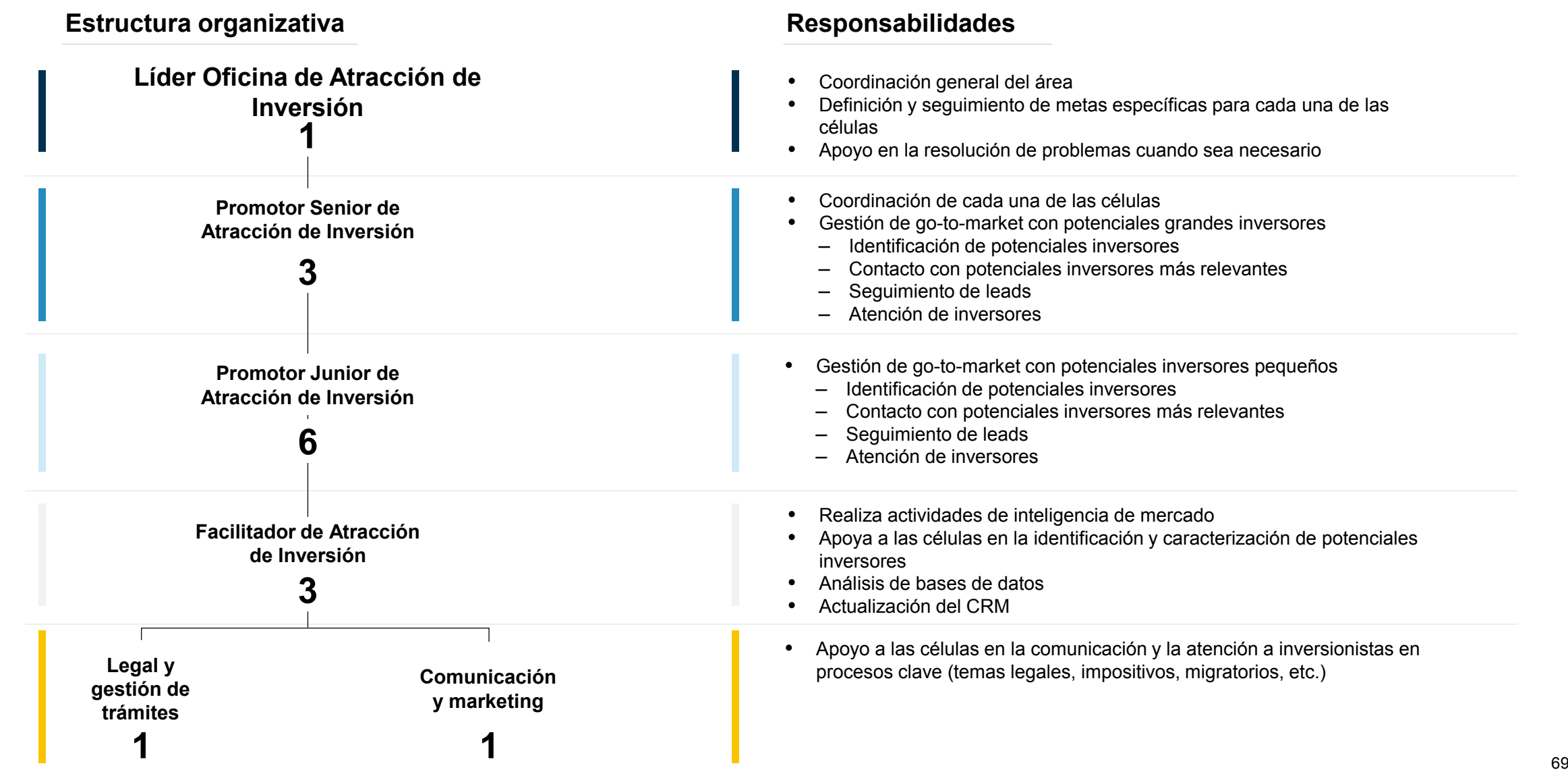
1. Se estima bajo los supuestos que la IED promedio de una empresa es de USD 25 millones y que un promotor anualmente cerrará al menos 1 acuerdo de esta magnitud



Según el Banco Mundial, un análisis de costo-beneficio indicó que USD 1 gastado en promoción de inversiones genera USD 189 en entradas de IED, para Guatemala el ratio se ajusta a la baja a USD 150 de IED por USD 1 gastado en presupuesto a fin reconocer el período de inicio de una agencia nueva



3. La Oficina de Atracción de Inversiones podría aspirar a tener 3 células, una por cada sector de *leapfrogging*, con 12 promotores de inversiones y 15 miembros en total



3. El equipo podría trabajar a partir de células estructuradas por sector implementando metodologías ágiles y apalancando a todos los actores del ecosistema

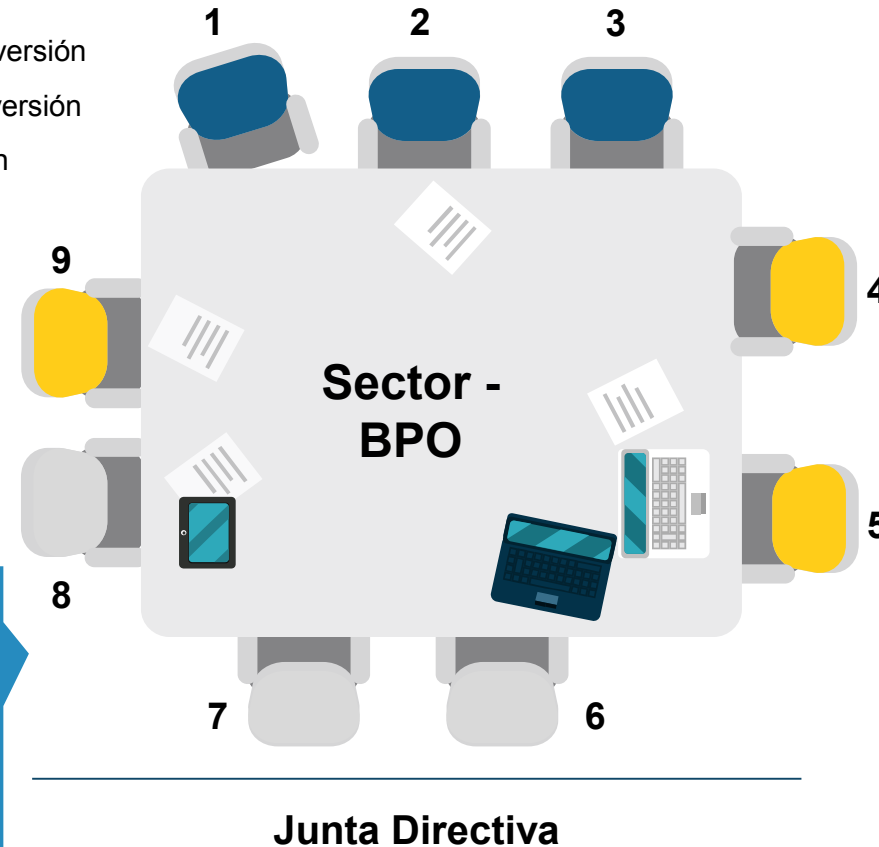
Célula tipo

ILUSTRATIVO

■ Equipo core - OAI ■ Representantes sector privado ■ Representantes del sector público

- 1 Promotor Senior de Atracción de Inversión
- 2 Promotor Junior de Atracción de Inversión
- 3 Facilitador de Atracción de Inversión
- 4 Gremios
- 5 Sponsor
- 6 MinEx
- 7 PRONACOM
- 8 COINCIDE
- 9 AGEXPORT

Adicionalmente, el sector privado podría apoyar a través de becas para la capacitación del capital humano para la OAI



Composición de Equipos

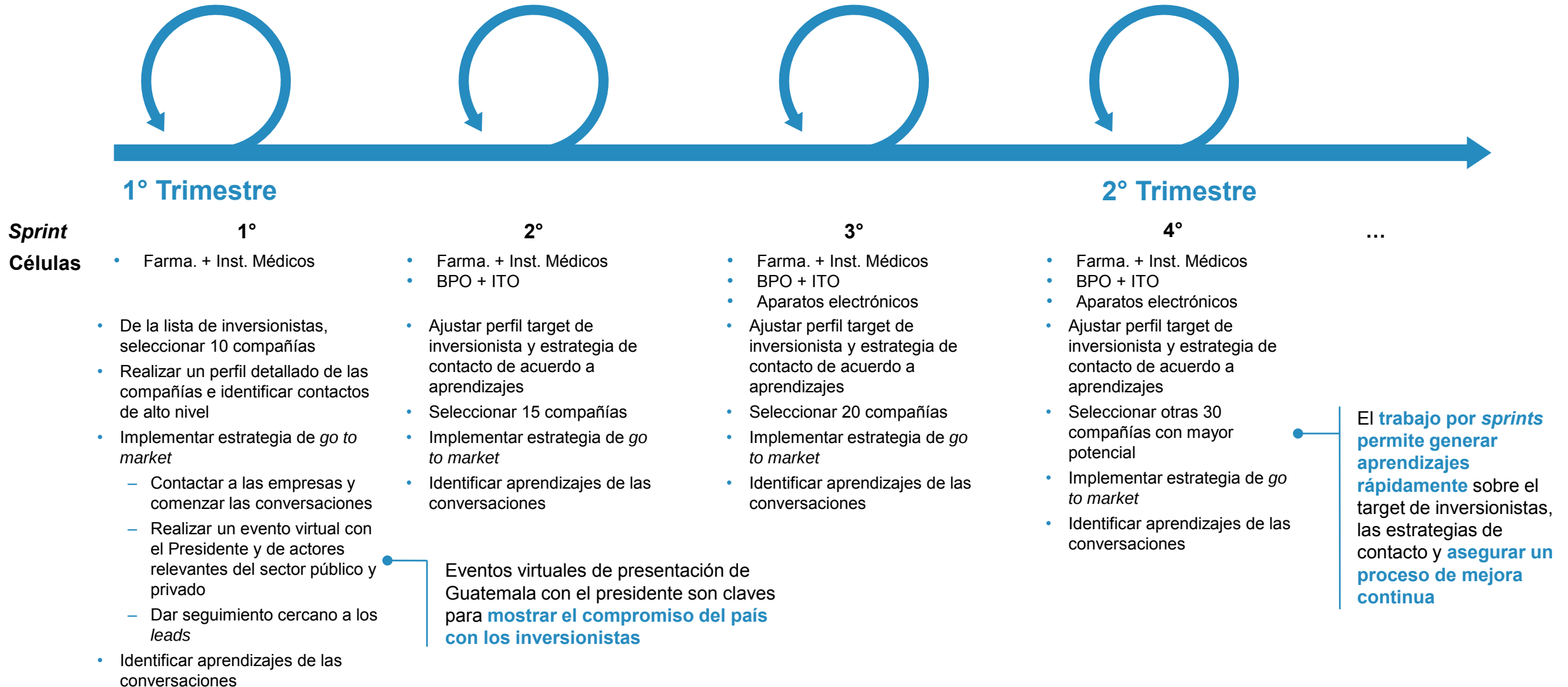
- **Equipo core de la OAI:** promotor senior y junior, y facilitador de atracción de inversiones
- **Sector Privado:** gremios, cámaras de la industria y un sponsor del sector¹
- **Sector Público:** PRONACOM, MinEx y COINCIDE

Los roles y funciones deben ser acordados en las células

1. Empresario designado para promover las inversiones en el sector, adicionalmente los sponsors de cada sector podrían formar parte de la Junta Directiva.

3. La aplicación de metodologías ágiles para implementar la estrategia de *go-to-market* permitiría alcanzar un mejor entendimiento de las oportunidades en cada sector

La Oficina de Atracción de Inversiones podría comenzar probando la estrategia con un grupo de empresas

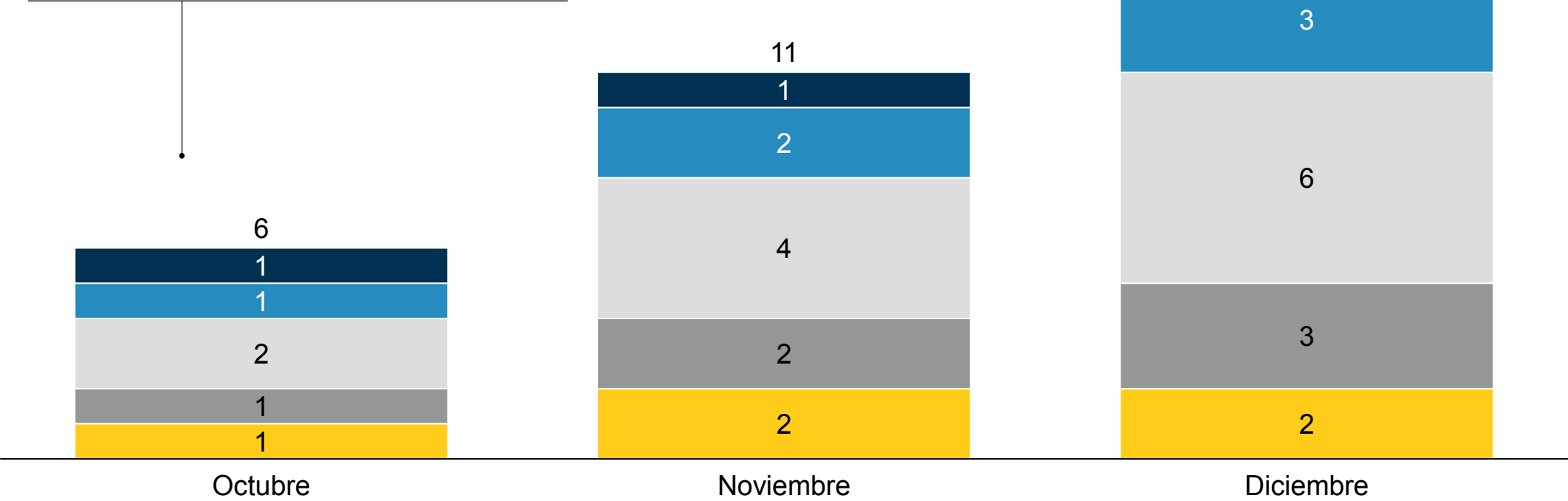


3. Para alcanzar esta estructura al final del año, el equipo podría iniciar con 6 personas que trabajen con el equipo consultor para asimilar el material y conocimiento generado

Esquema de contratación del Oficina de Atracción de Inversiones

- Lider
- Promotor senior
- Promotor junior
- Facilitador
- Equipo de apoyo

El equipo podría comenzar con una **estructura base que trabaje sobre el sector más avanzado** para luego ir incorporando al resto del personal y estructurando las otras dos células de trabajo



3. Un equipo de 15 personas requeriría un presupuesto anual de ~USD 1.4 millones

Enfoque *bottom-up* para la estimación de presupuesto



Compensaciones de la Oficina de Atracción de Inversiones¹

Puesto		Costo anual por puesto (sueldo + prestaciones laborales), USD	×	Número de posiciones	=	Costo Total
	Líder Oficina	\$ 185.000	Adicionalmente, deberá considerarse bonificaciones por desempeño para estas dos posiciones	1		\$ 185.000
	Promotores senior	\$ 120.000		3		\$ 360.000
	Promotores junior	\$87.000		6		\$522.000
	Facilitador	\$ 71.800		3		\$ 215.400
	Apoyo	\$ 53.000		2		\$ 106.000
	Gasto de personal			15		\$ 1.388.400

3. Se estima un presupuesto adicional de ~USD 1.3 millones para gastos operativos y otros aplicando la estructura de costos promedio de una agencia de inversiones de la OECD

Enfoque *bottom-up* para la estimación de presupuesto

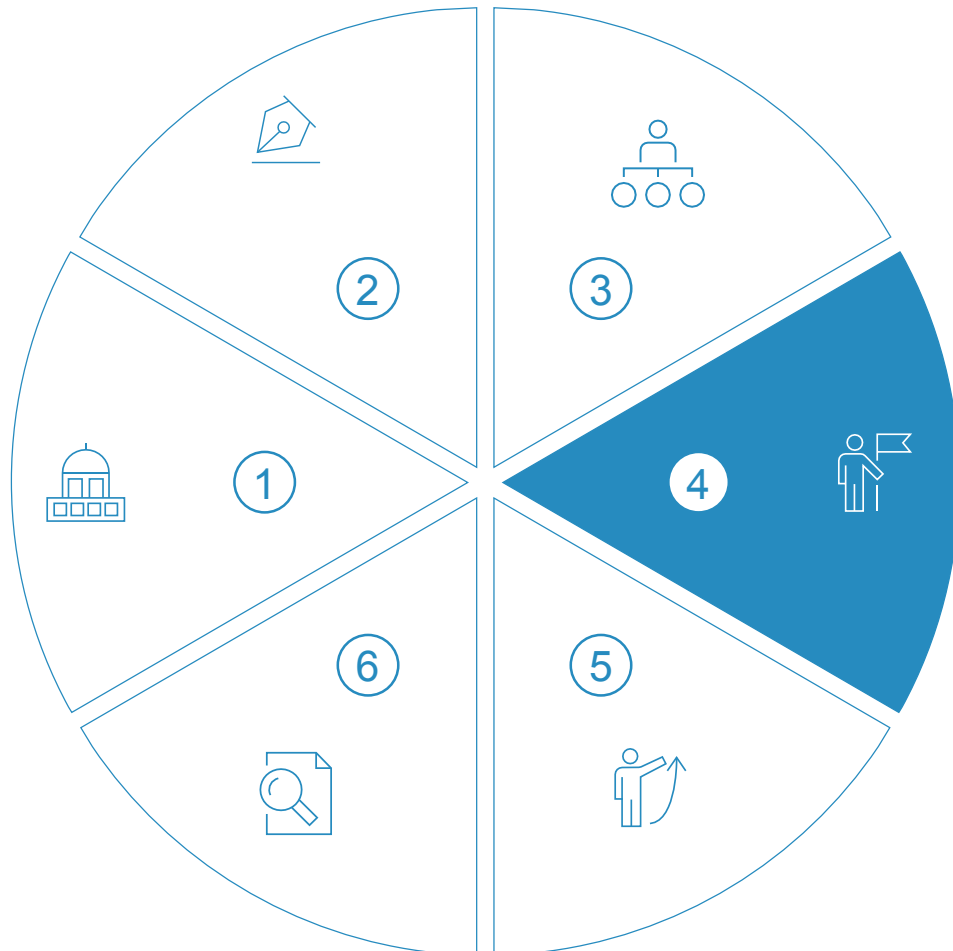
Desglose de presupuesto según tipo de gasto

Tipo de gasto	Agencia de promoción de inversión promedio ¹ de la OECD % del total, 2017	Equipo de implementación aplicando promedio de la OECD USD millón, 2021	Ejemplos
 Costo de personal	51	1.4	Costos salariales y no salariales
 Servicios contratados	29	0.8	Marketing, impresión de material de promoción
 Infraestructura física	7	0.2	Rentas de oficinas o de espacios para eventos
 Gastos operativos	6	0.2	Transporte, viáticos, hospedaje
 Tecnología de la información	3	0.1	Acceso a fuentes de datos
 Otros	4	0.1	Otros gastos no operativos
Total	100	2.7	

La diferencia entre las estimaciones de acuerdo a las metodologías bottom-up vs top-down ofrece un **rango del presupuesto a total de entre US\$ 2- 2.7 M**

1. Las API nacionales de 32 países de la OCDE participaron en la encuesta OCDE-BID. Las agencias participantes son las de los siguientes países: Australia, Austria, Canadá, Chile, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Estonia, Alemania, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Israel, Corea, Letonia, Japón, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Portugal, República Eslovaca, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos

El modelo operativo podría estar apalancado en 6 frentes



- 1 Gobernanza y responsabilidades**
Diseñar una estructura de gobernanza que ayude a coordinar las funciones y responsabilidades para cada rol
- 2 Diseño de procesos**
Definir procesos y protocolos estandarizados para crear un pipeline robusto de inversionistas
- 3 Estructura Organizacional**
Establecer un equipo de trabajo con conocimiento y capacidades para gestionar el pipeline de inversionistas de manera efectiva
- 4 Talento**
Potenciar la oficina a través de la contratación de personal capacitado y con experiencia en la atracción de inversionistas
- 5 Gestión de desempeño**
Diseñar un sistema de gestión de rendimiento mediante la definición de metas y KPI's
- 6 Sistema de seguimiento**
Generar una cadencia rigurosa en los procesos que asegure la ejecución

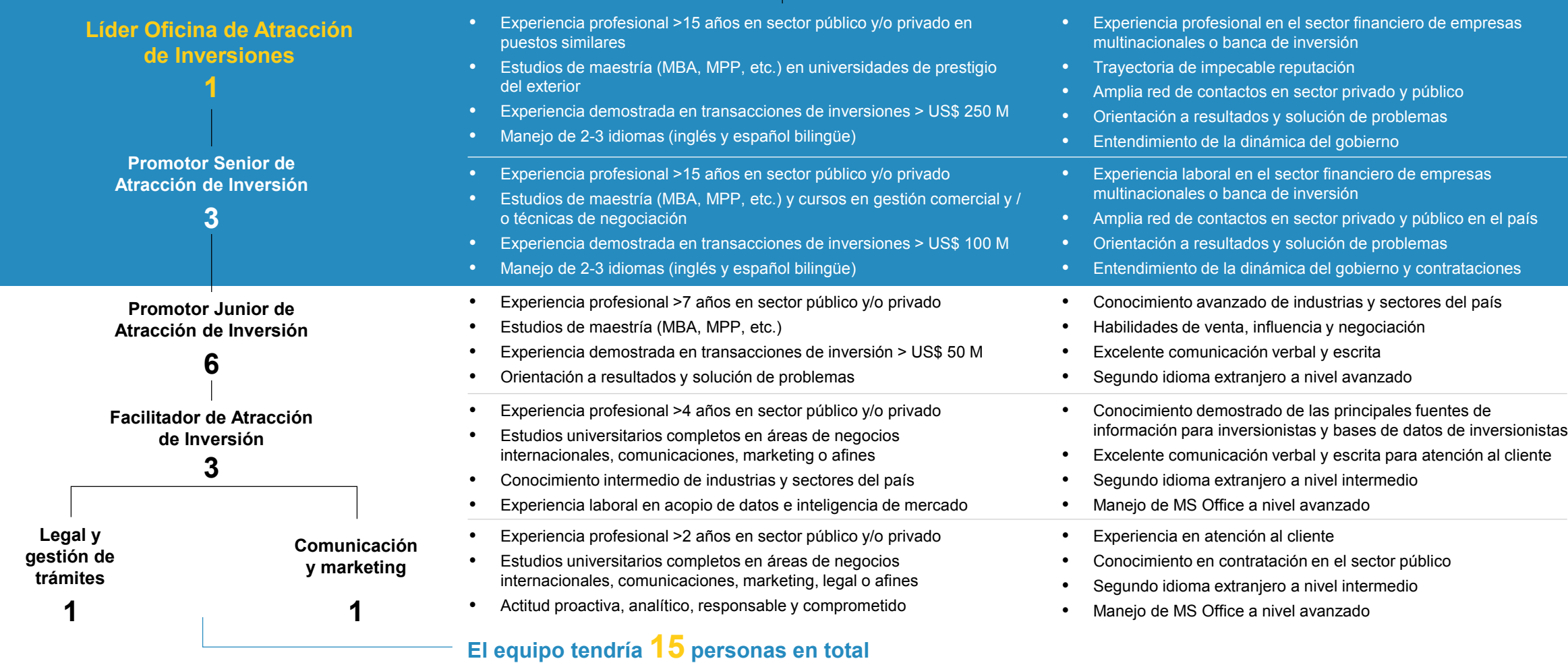
4. La Oficina requiere perfiles especializados para cubrir todas las funciones

X Número de personas

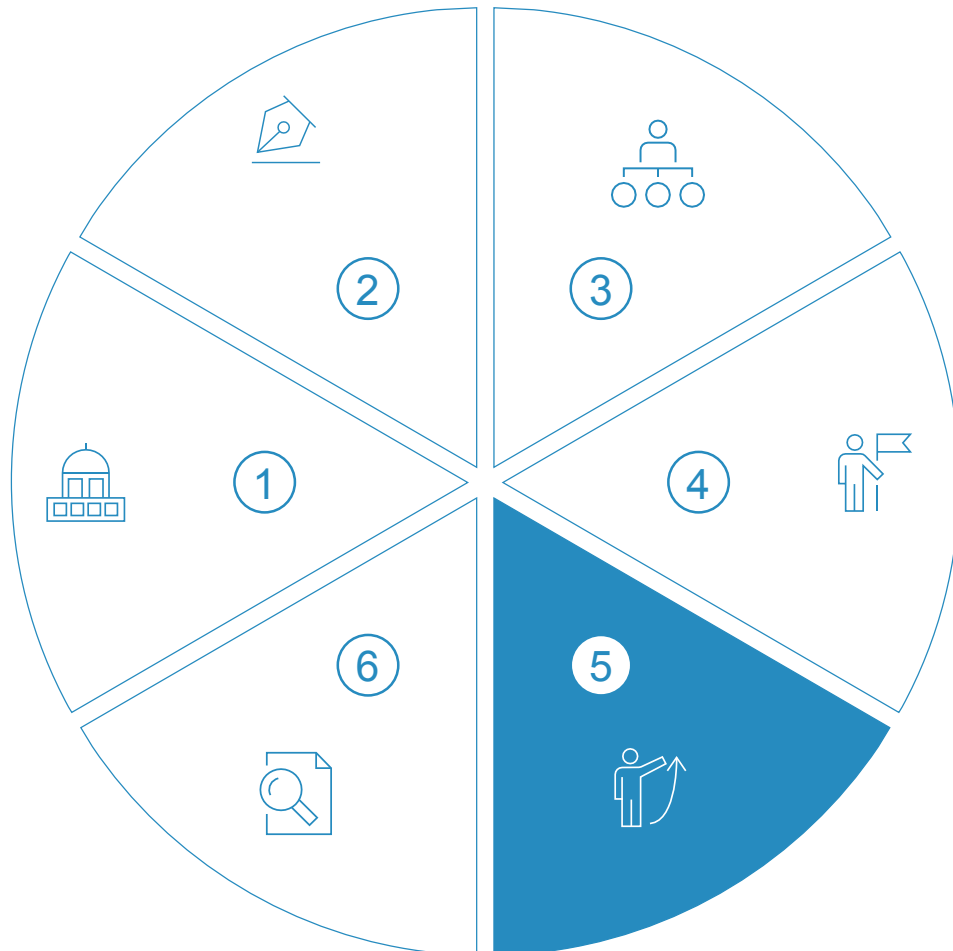
Estructura organizativa

Perfiles

La estructura y perfiles del equipo tiene el potencial de ayudar a gestionar el pipeline de inversionistas de manera eficiente y exitosa



El modelo operativo podría estar apalancado en 6 frentes



1

Gobernanza y responsabilidades

Diseñar una estructura de gobernanza que ayude a coordinar las funciones y responsabilidades para cada rol

2

Diseño de procesos

Definir procesos y protocolos estandarizados para crear un pipeline robusto de inversionistas

3

Estructura Organizacional

Establecer un equipo de trabajo con conocimiento y capacidades para gestionar el pipeline de inversionistas de manera efectiva

4

Talento

Potenciar la oficina a través de la contratación de personal capacitado y con experiencia en la atracción de inversionistas

5

Gestión de desempeño

Diseñar un sistema de gestión de rendimiento mediante la definición de metas y KPI's

6

Sistema de seguimiento

Generar una cadencia rigurosa en los procesos que asegure la ejecución

5. Para lograr las metas de inversión establecidas, es necesario definir una serie de KPIs que permitan un seguimiento efectivo

Las metas fueron calculadas con base en la experiencia de otras agencias y de CEO



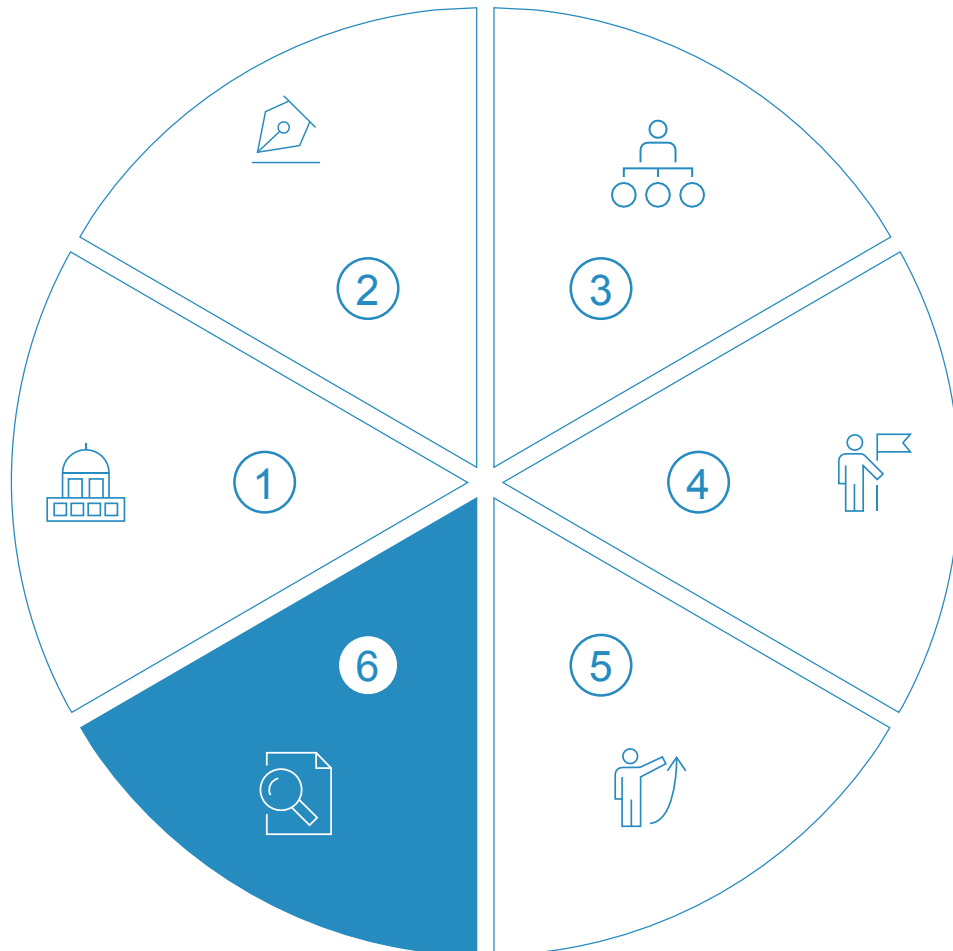
KPIs Oficina de Atracción de Inversiones

Foco del seguimiento

	L0	L1	L2	L3	L4	L5
	Identificación	Priorización	Contacto	Maduración de proyectos	Confirmación	Inversionista invierte en Guatemala Radicación
KPI	1,440 empresas identificadas – Anual 120 empresas identificadas - Mensual	720 empresas priorizadas – Anual 60 empresas priorizadas - Mensual	360 empresas contactadas – Anual 30 empresas contactadas - Mensual	60 empresas que expresan interés y visitan Guatemala – Anual 15 empresas expresan interés y visitan Guatemala - Trimestral	12 empresas confirman inversión – Anual³ 6 empresas confirman interés – Semestral	300 M USD de inversión¹ - Anual
Tasa de conversión por etapa ²		• 50%	• 50%	• 17%	• 20%	• 100%
Tasa de conversión total		• 50%	• 25%	• 4%	• 1%	• 1%

1. La meta es llegar a 1,200 M USD, considerando que en los últimos años Guatemala ha logrado conseguir 900 M USD, la oficina debería enfocarse en conseguir el diferencial de 300 M USD.
2. Calculada con base en la experiencia de otras agencias de inversión y de CEO
3. Inversión promedio de US\$ 25 M, con base en estimaciones de las inversiones de los últimos 10 años en la región

El modelo operativo podría estar apalancado en 6 frentes



1

Gobernanza y responsabilidades

Diseñar una estructura de gobernanza que ayude a coordinar las funciones y responsabilidades para cada rol

2

Diseño de procesos

Definir procesos y protocolos estandarizados para crear un pipeline robusto de inversionistas

3

Estructura Organizacional

Establecer un equipo de trabajo con conocimiento y capacidades para gestionar el pipeline de inversionistas de manera efectiva

4

Talento

Potenciar la agencia a través de la contratación de personal capacitado y con experiencia en la atracción de inversionistas

5

Gestión de desempeño

Diseñar un sistema de gestión de rendimiento mediante la definición de metas y KPI's

6

Sistema de seguimiento

Generar una cadencia rigurosa en los procesos que asegure la ejecución

6. Una cadencia rigurosa y herramientas de seguimiento sólidas permitirán el monitoreo de indicadores de manera tal de garantizar la ejecución y el éxito de la agencia

ILUSTRATIVO

■ Líder de la OAI + Equipo Directivo ■ Equipo OAI □ Equipo OAI + Células sectoriales



Ejemplo de una semana de la Oficina de Atracción de Inversiones (OAI)

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
08:00	▶	Junta Directiva (cada 2 semanas)	Check-in diario por sector	Check-in diario por sector	Check-in diario por sector	Check-in diario por sector
09:00	▶					
10:00	▶	Check-in semanal equipo OAI	Sesiones de trabajo con células / resolución de problemas	Sesiones de trabajo con células / resolución de problemas	- Sesiones de trabajo con células / resolución de problemas - Actualización de la herramienta de seguimiento	- Revisión y actualización del plan de acción - Sesiones de trabajo con células / resolución de problemas - Preparación de materiales para sesiones de seguimiento de lunes AM
11:00	▶	Check-in diario por sector				
12:00	▶					
13:00	▶	Sesiones de trabajo con células / resolución de problemas				
14:00	▶					
15:00	▶					
16:00	▶					
17:00	▶			Balance semanal avances por sector y solicitud de reportes		
18:00	▶			Comisión público-privada (cada 2 meses)	Instancia de alineación de alto nivel (cada 6 meses)	
19:00	▶					

6. Los jueves y viernes estarán enfocados en revisar el plan de acción, actualizar el tablero de seguimiento y acordar acciones tácticas para la semana siguiente

	Tiempo	Objetivo	Resultado
Los especialistas de cada sector de la OAI se reunirán con el resto de los participantes de las células durante 30 minutos cada semana	10 minutos	Revisión / consulta avance en la ejecución del plan de acción	Actualizar el avance en las herramientas de seguimiento y revisar el cumplimiento de tareas
La reunión no tiene que ser presencial; puede ser una llamada o una videoconferencia	10 minutos	Identificar acciones urgentes a realizar para contrarrestar demora (en caso de necesitarlo)	Incluir tareas puntuales en la herramienta de seguimiento
Para hacer más eficiente la reunión, el responsable o su delegado deberá conocer desde antes el avance en el plan de acción	10 minutos	Identificar acciones que deban realizarse con anticipación para cumplir hitos/actividades futuras	Incluir tareas puntuales en la herramienta de seguimiento

Durante el resto de la semana el equipo de la OAI hará seguimiento a las tareas incluidas en la herramienta de seguimiento, incluyendo aquellas que se añadieron en la Comisión público-privada y Junta Directiva

6. El tablero de control se utilizará para realizar el seguimiento de las iniciativas semanalmente

ILUSTRATIVO



Ejecución a tiempo



Ejecución con demora leve



Ejecución con demora grave

 Objetivo	 Iniciativa	 Responsable	 Fecha	Status			 Comentario	Plan de acción para mitigar atraso 
				A la fecha	xx/xx	xx/xx		
Establecer una estructura de gobernanza que ayude a coordinar las funciones y responsabilidades para cada rol	Definir los miembros de las 3 instancias de gobernanza	Por definir	09/10				• xxx	• xxx
	Realizar una primer reunión de kick off de cada instancia	Por definir	16/10				• xxx	• xxx
Estructurar la Oficina de Atracción de Inversiones	Asegurar las fuentes de financiamiento para el presupuesto de los próximos 3 años	Por definir	16/10				• xxx	• xxx
	Contratar el equipo de trabajo	Por definir	19/10				• xxx	• xxx
	Obtener un CRM para realizar seguimiento a los contactos	Por definir	26/10				• xxx	• xxx
	Diseñar y desplegar una página web	Por definir	30/10				• xxx	• xxx
Ejecutar la estrategia de go-to-market para grandes inversiones (>50 M USD)	Realizar una gira presidencial para contactar a potenciales inversionistas	Por definir	14/12				• xxx	• xxx
Ejecutar la estrategia de go-to-market para pequeñas inversiones (<50 M USD)	Contactar potenciales inversionistas	Por definir	02/11				• xxx	• xxx

ILUSTRATIVO

6. Un semáforo permitirá identificar el nivel de alerta de cada iniciativa



Status de iniciativas al xx/xx

- La demora que presenta la iniciativa es crítica y afectará el cronograma general
- Existe una demora grave en la construcción del plan de acción (no hay una versión para validar/revisar)

- Existe una demora, pero es leve; no afecta la ruta crítica de la iniciativa
- A pesar de no haber demora, se necesita una atención especial durante la semana
- Existe una demora en la construcción del plan de acción (falta una revisión / validación final)

- La ejecución va a tiempo
- No se necesita una atención especial/crítica durante la semana
- Plan de acción completado



Iniciativas A la fecha

#



Iniciativas A última revisión

#

#

#

#

#

6. Para monitorear el avance en la ejecución de la estrategia de go-to-market se utilizará un dashboard adicional

ILUSTRATIVO



6. Esta cadencia de trabajo son claves para lograr los objetivos de la oficina en 2 frentes

A

Estrategia de Go-To-Market

- Ejecutar primeros contactos a partir de lista de inversionistas
- Promover contactos de follow-up de alto nivel para presentar al país y entender necesidades de inversionistas
- Hacer seguimiento a *leads*
- Complementar lista de inversionistas con jugadores más pequeños



B

Consolidación de la operatividad de la Oficina de Atracción de Inversiones

- Formalizar gobernanza
- Aprobar diseño de procesos
- Aprobar KPIs y sistema de seguimiento
- Consolidar estructura organizacional (p.ej. Presupuesto, contratación de personal)



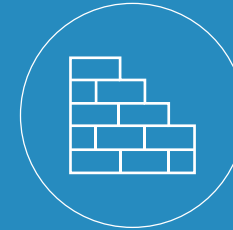
Parte II

1



Análisis de las ventajas y brechas en competitividad en los sectores priorizados

2



Estructuración del plan de desarrollo sectorial

Analizamos la atractividad de Guatemala frente a países pares para los tres sectores de Leapfrogging

1

**Farmacéuticos y
Aparatos Médicos**



2

**Servicios a Empresas y
Desarrollo de Software**



3

**Manufactura de
Equipos
Electrónicos**



Realizamos un ejercicio comparativo para identificar qué tan atractivo es Guatemala hoy frente a países de la región para inversiones en el sector

Qué es la Herramienta de Selección de Ubicación?

Una herramienta que permite identificar la ubicación más atractiva para un proyecto de inversión

La metodología analiza la atraktividad de cada ubicación desde dos dimensiones



El índice de costo se calcula para cada ubicación al comparar los costos totales de la ubicación con el promedio de todas las otras ubicaciones



Puntuación de calidad se calculan para cada ubicación comparando múltiples indicadores de calidad con el promedio de todas las otras ubicaciones. El puntaje final incluye los puntajes ponderados



Estos dos indicadores se combinan de manera ponderada para producir un **índice de atraktividad para cada ubicación seleccionada**



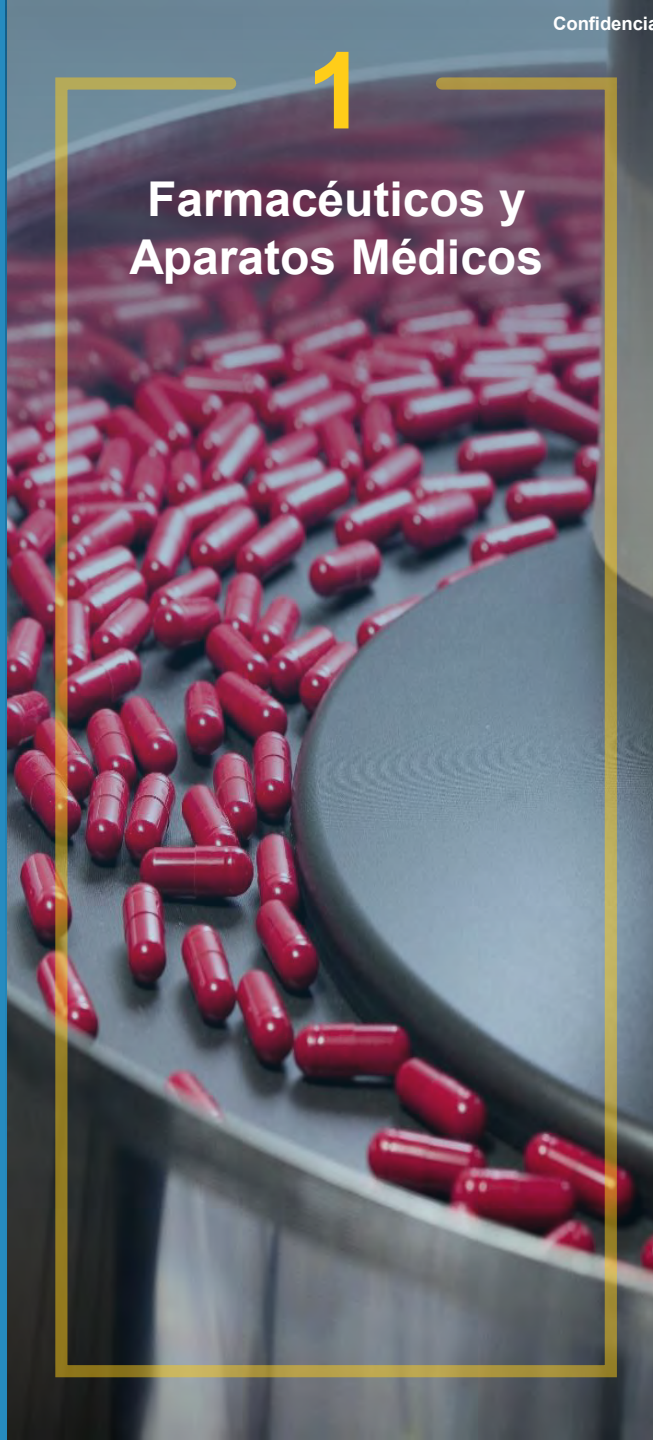
El análisis se basa en un conjunto de variables de costo y calidad específicas a cada ubicación

NO EXHAUSTIVO		Categorías	Descripciones	Ejemplos de puntos de datos
Atractivo de la ubicación	Consideraciones de calidad	Mano de obra / talento	Flexibilidad de regulaciones laborales Tamaño general del mercado laboral	Disponibilidad de científicos e ingenieros Empleo por sector
		Calidad de vida	Atractivo para el personal internacional Costo de vida Salud Seguridad	Drenaje de cerebros Facilidad para contratar mano de obra extranjera
		Infraestructura física y de TIC	Acceso a los principales mercados extranjeros Calidad de TICs e infraestructura local	Ancho de banda y penetración de Internet Calidad de carreteras
		Ambiente de negocios	Acceso a finanzas Crecimiento económico y estabilidad	Este de acceso a préstamos Calificación crediticia
		Vínculos de la industria	Competitividad de las exportaciones Proximidad a consumidores Proximidad a materias primas	PIB del sector Nivel de entradas de IED por sector
	Consideraciones de costos	Costo y eficiencia energética	Costo total de servicios para el proyecto del cliente	Costo de agua, electricidad, etc.
		Costos laborales	Costo total de mano de obra para el tamaño del proyecto del cliente y la industria Basado en el promedio para un proyecto similar (sueldos)	Salarios de mano de obra calificados Salarios por ocupación e industria
		Costos de propiedad	Costo total de propiedad por proyecto con base en el área definida por el cliente	Precio de la propiedad en \$/m²
		Impuestos	Carga impositiva corporativa	Tasas impositivas

Analizamos la atractividad de Guatemala frente a países pares para los tres sectores de Leapfrogging

1

**Farmacéuticos y
Aparatos Médicos**



2

**Servicios a Empresas y
Desarrollo de Software**



3

**Manufactura de
Equipos
Electrónicos**



Realizamos un ejercicio comparativo para identificar qué tan atractivo es Guatemala hoy frente a países de la región para inversiones en el sector

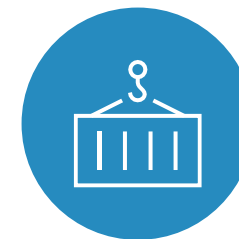
XX Exportaciones de instrumentos médicos, US millones

Cómo seleccionamos los países pares?

Identificamos los países con mayores exportaciones de instrumentos médicos de la región

 México	8,900	 Costa Rica	2,690
 Rep. Dominicana	534	 Brasil	148
 Colombia	40	 Guatemala	0.36

Se incluyó Colombia en vez de Brasil por considerarse un competidor más cercano



El estudio también incluyó países asiáticos¹ fuertes en exportación de productos médicos, pero para fines de este ejercicio nos limitamos a incluir países de la región

La información detallada de este esfuerzo se estará entregando en archivos de Excel por separado

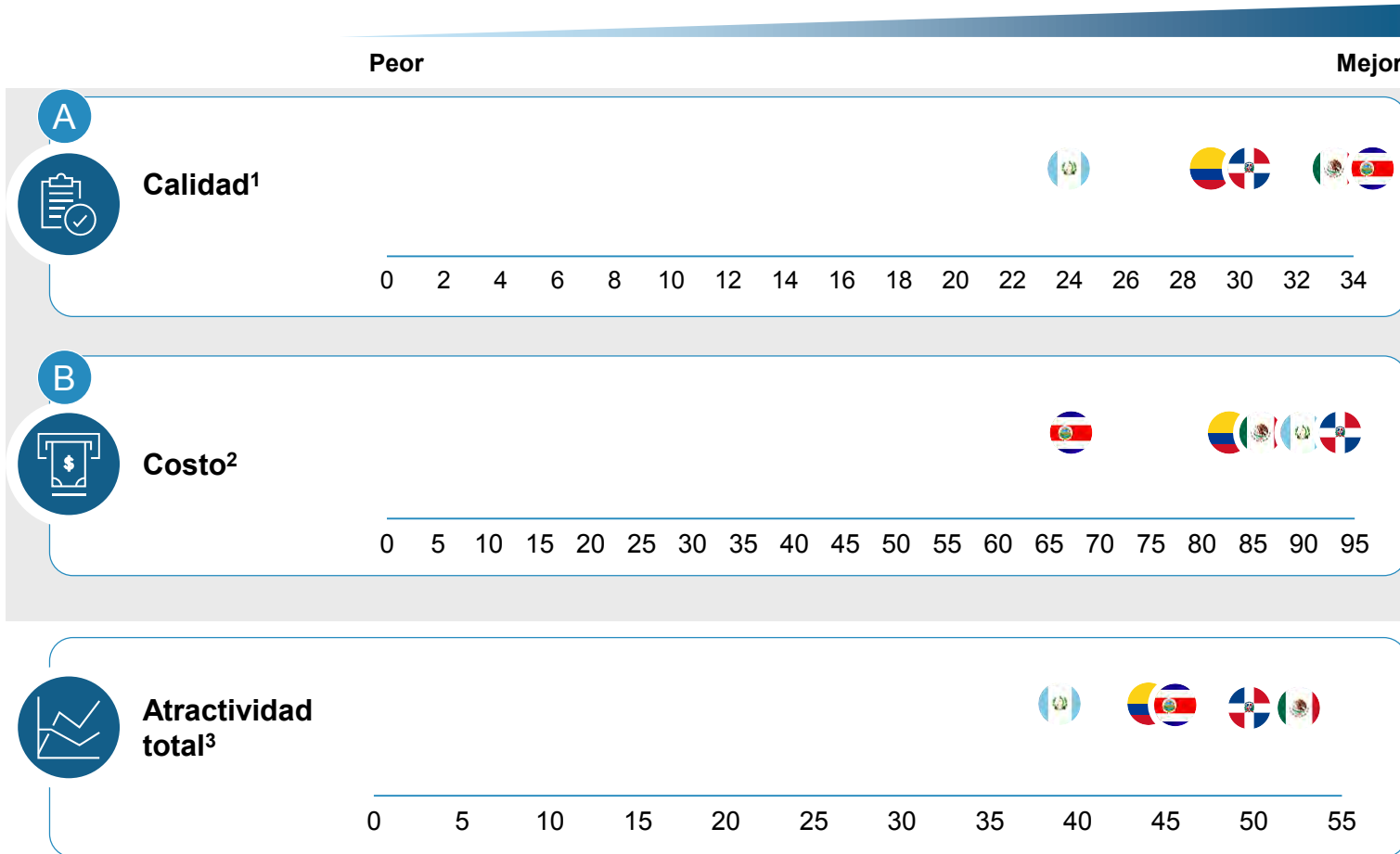
1. China, Japón, Malasia, Corea del Sur, Singapur—información compartida en archivo separado

Guatemala es altamente competitivo en costos, pero su rezago en calidad impacta su atractividad total para inversiones en el sector

Detalle a continuación

Dimensión

Desempeño promedio de países por indicador



- Guatemala tiene una competitividad sólida en costos en el sector frente a países pares
- Sin embargo, su baja competitividad en calidad, particularmente impactada por el bajo desarrollo de la industria, la baja disponibilidad de mano de obra y baja calidad de infraestructura impactan negativamente la atractividad total del país

1. Suma de puntuación por cada pilar de calidad, máxima puntuación de la región (Costa Rica-33.97) se utiliza para establecer techo de indicador, esto se compara con máxima puntuación de 62.3 de Singapur

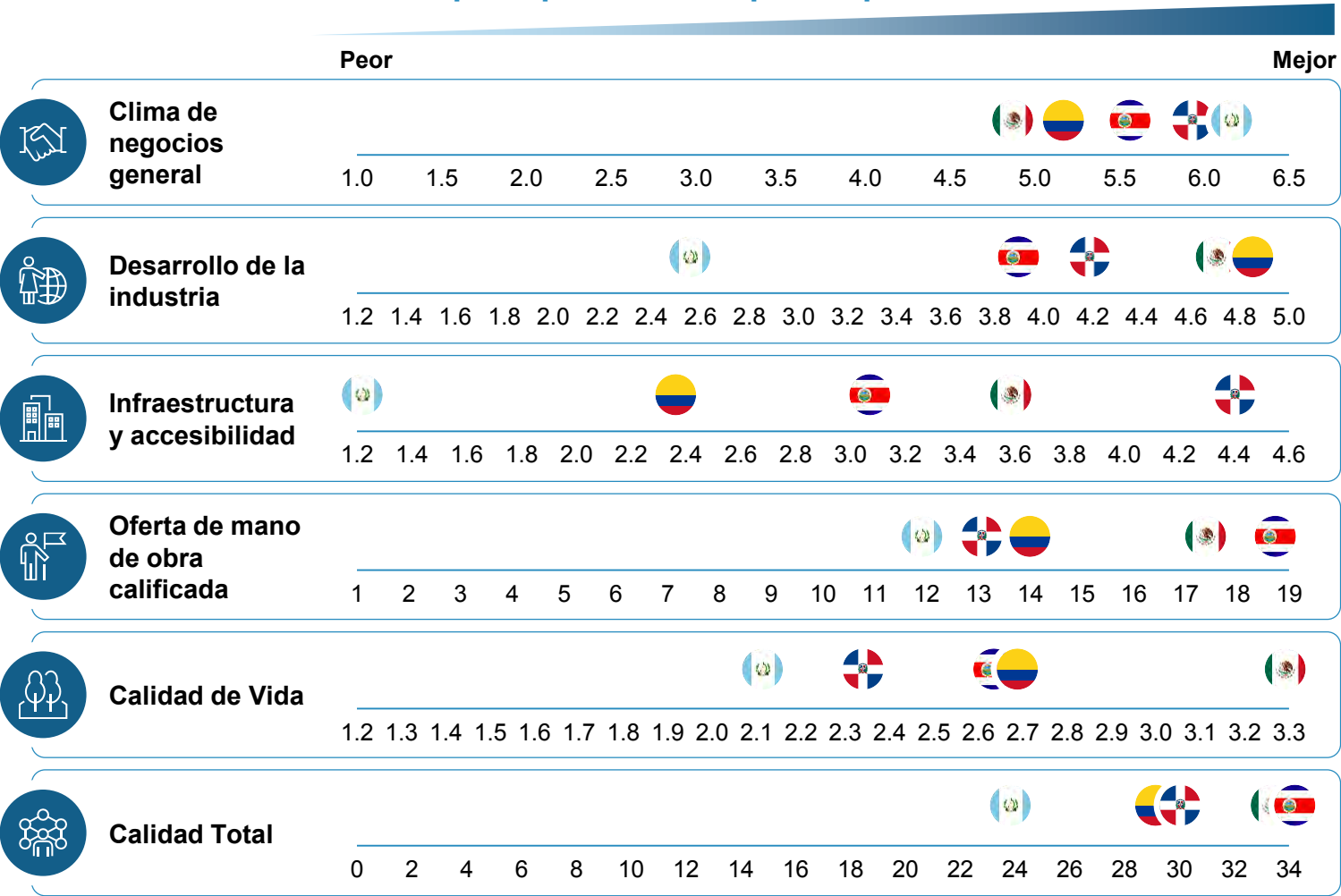
2. Suma de puntuación por cada pilar de costos, máxima puntuación de 92.06 (República Dominicana) se utiliza para establecer techo de indicador

3. Suma de puntuación ponderada de indicadores de calidad y costos. Techo se establece por máxima puntuación de la región (México-52.23), comparado con máxima puntuación de 86.08 de China

A. La falta de mano de obra calificada y la ausencia de desarrollo de la industria son los principales factores que impactan la calidad de Guatemala como ubicación

Dimensión

Desempeño promedio de países por indicador¹



1. Puntuación máxima posible: Clima de negocios (15), Desarrollo de la Industria (25), Infraestructura (15), Oferta de mano de obra (40), Calidad de Vida (5)
Fuente: CIA World Factbook, Transparency International, Deloitte Tax Highlights, Economist Intelligence Unit, fDi Intelligence, World Economic Forum, IHS, ILO, IMF, International Telecommunications Union, ITC Trade Map, KPMG, World Population Data Sheet, PWC, Heritage Foundation, World Bank

- Fortaleza relativa¹
- En línea con pares¹
- Oportunidad de mejora¹

Detalle de desempeño

NO EXHAUSTIVO

- Guatemala sobresale por su baja carga impositiva
- El país tiene una baja calificación en ambiente regulatorio
- El país tiene un bajo nivel de especialización en la industria y un bajo historial de inversión extranjera en el sector
- La calidad de infraestructura y de infraestructura de TIC del país es baja
- El país tiene una competitividad moderada en la flexibilidad de regulación laboral
- Guatemala es poco competitivo en productividad y habilidades
- El país es medianamente atractivo para empleados extranjeros
- El costo de vida es poco competitivo frente a la región
- El país tiene mucha oportunidad de mejora con relación a la atractividad de su calidad para el sector de Farma frente a pares regionales

Analizamos la atractividad de Guatemala frente a países pares para los tres sectores de Leapfrogging

1

**Farmacéuticos y
Aparatos Médicos**



2

**Servicios a Empresas y
Desarrollo de Software**



3

**Manufactura de
Equipos
Electrónicos**



Realizamos un ejercicio comparativo para identificar qué tan atractivo es Guatemala hoy frente a países de la región para inversiones en el sector

XX Exportaciones de BPO, US millones

Cómo seleccionamos los países pares?

Identificamos países con exportaciones significativas de BPO en la región



Costa Rica¹

3,194



México²

2,800



Colombia¹

1,435



Guatemala³

314



Honduras¹

238



El estudio también incluyó países asiáticos fuertes en el sector de BPO⁴, pero para fines de este ejercicio nos limitamos a incluir países de la región

La información detallada de este esfuerzo se estará entregando en archivos de Excel por separado

1. Se utiliza cifras de exportación de "Other Business Services" de ITC Trademap 2019

2. Mercado de BPO de México, 2018

3. Ingreso de divisas sector CC y BPO, 2019

4. Filipinas, India y Malasia—información compartida en archivo separado

Guatemala es altamente competitivo en costos, pero su rezago en calidad impacta su atractividad total para inversiones en el sector

Detalle a continuación

Dimensión

Desempeño promedio de países por indicador



- Guatemala tiene una competitividad solida en costos en el sector frente a países pares
- Sin embargo, su baja competitividad en calidad, particularmente impactada por la baja disponibilidad de mano de obra y baja calidad de infraestructura impactan negativamente la atractividad total del país

1. Suma de puntuación por cada pilar de calidad, máxima puntuación de la región (Costa Rica-40.9) se utiliza para establecer techo de indicador, esto se compara con máxima puntuación de 54.59 de Malasia

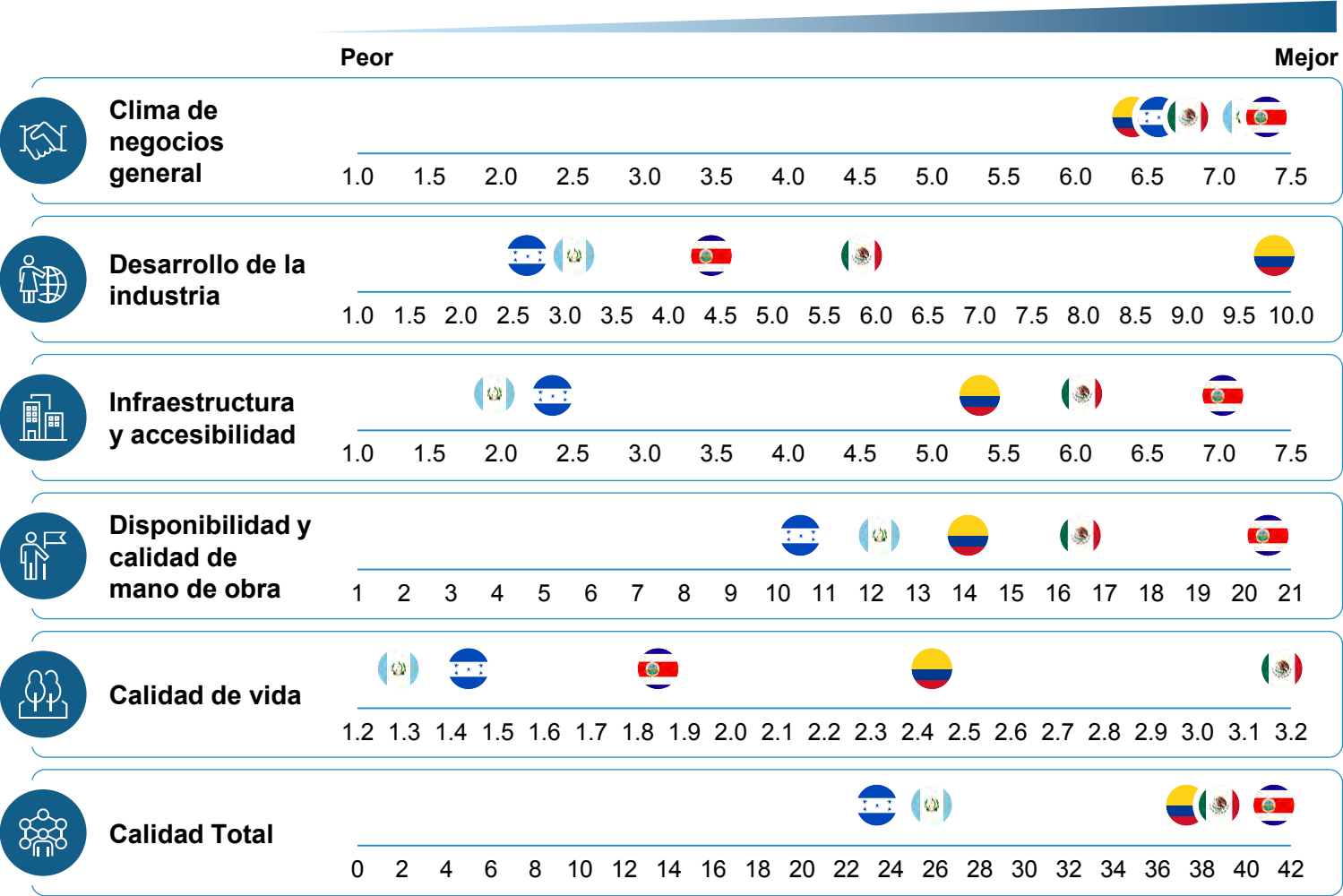
2. Suma de puntuación por cada pilar de costos, máxima puntuación de 85.02 (Honduras) se utiliza para establecer techo de indicador

3. Suma de puntuación ponderada de indicadores de calidad y costos. Techo se establece por máxima puntuación de la región (México-46.2), comparado con máxima puntuación de 88.8 de Malasia

A. La falta de mano de obra calificada y la ausencia de desarrollo de la industria son los principales factores que impactan la calidad de Guatemala como ubicación

Dimensión

Desempeño promedio de países por indicador¹



1. Puntuación máxima posible: Clima de negocios (15), Desarrollo de la Industria (30), Infraestructura (15), Oferta de mano de obra (35), Calidad de Vida (5)
Fuente: CIA World Factbook, Transparency International, Deloitte Tax Highlights, Economist Intelligence Unit, fDi Intelligence, World Economic Forum, IHS, ILO, IMF, International Telecommunications Union, ITC Trade Map, KPMG, World Population Data Sheet, PWC, Heritage Foundation, World Bank

- Fortaleza relativa¹
- En línea con pares¹
- Oportunidad de mejora¹

Detalle de desempeño

NO EXHAUSTIVO

- Guatemala sobresale por su baja carga impositiva
- El país tiene una baja calificación en ambiente regulatorio
- Las exportaciones de Guatemala en BPO son altamente competitivas en la región
- El país tiene un nivel de especialización comparativamente bajo en servicios y el sector
- La calidad de infraestructura y de infraestructura de TIC del país es baja
- Hay dificultad en encontrar personal con experiencia laboral en el país, pero el personal tiene niveles sólidos de entrenamiento
- La disponibilidad de personal sin experiencia laboral es baja
- El país es medianamente atractivo para empleados extranjeros
- El costo de vida es poco competitivo frente a la región
- El país tiene mucha oportunidad de mejora con relación a la atractividad de su calidad para el sector de BPO frente a pares regionales

Analizamos la atractividad de Guatemala frente a países pares para los tres sectores de Leapfrogging

1

**Farmacéuticos y
Aparatos Médicos**



2

**Servicios a Empresas y
Desarrollo de Software**



3

**Manufactura de
Equipos
Electrónicos**



Realizamos un ejercicio comparativo para identificar qué tan atractivo es Guatemala hoy frente a países de la región para inversiones en el sector

XX Ingresos por ventas por país de EMS, CM y ODM, US millones

Cómo seleccionamos los países pares?

Identificamos los países con mayores exportaciones de aparatos electrónicos de la región

	México	35,926		Brasil	6,726
	Costa Rica	11		Colombia	NA ²
	Guatemala	NA			



El estudio también incluyó países asiáticos¹ fuertes en exportación de aparatos electrónicos, pero para fines de este ejercicio nos limitamos a incluir países de la región

La información detallada de este esfuerzo se estará entregando en archivos de Excel por separado

1. China, Malasia, Tailandia y Vietnam –información será entregada en archivo separado| 2. País con potencial interés a desarrollar la industria de EMS en Latinoamérica

Guatemala tiene un rezago en calidad y costo, por lo que hoy su atractividad general para inversiones en el sector es baja

Dimensión

Desempeño promedio de países por indicador¹

Peor

Mejor

A

Calidad¹

15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39



B

Costo²

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65

Atractividad total³

10 12 14 16 18 20 22 24 26 28 30 32 34 36 38 40 42 44 46 48 50 52



- Fortaleza relativa¹
- En línea con pares¹
- Oportunidad de mejora¹

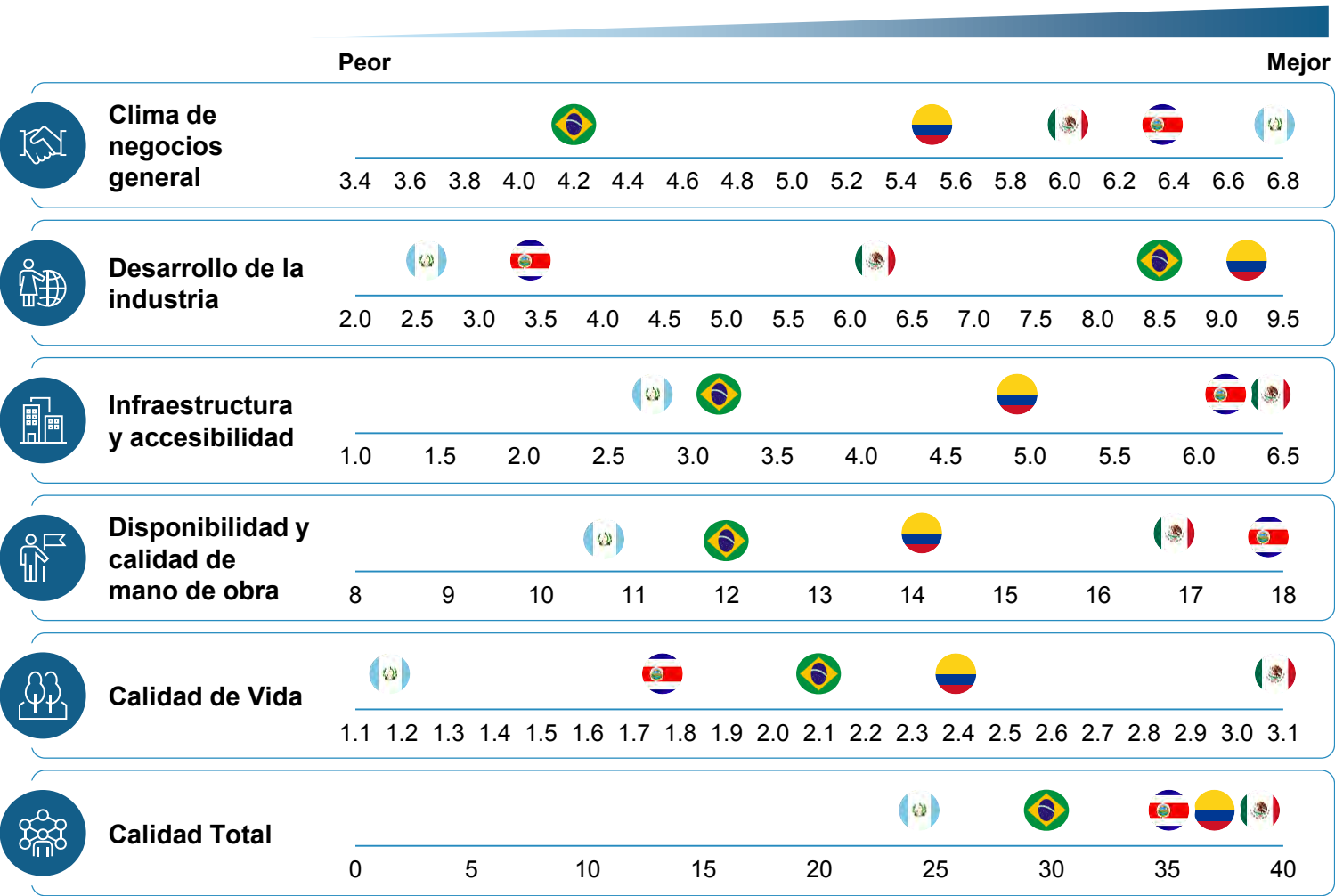
- Guatemala tiene una competitividad sólida en costos en el sector frente a países pares
- Sin embargo, su baja competitividad en calidad, particularmente impactada por el bajo desarrollo de la industria, la baja disponibilidad de mano de obra y baja calidad de infraestructura impactan negativamente la atractividad total del país

1. Suma de puntuación por cada pilar de calidad, máxima puntuación de la región (México-38.51) se utiliza para establecer techo de indicador, esto se compara con máxima puntuación de 61.85 de Malasia
2. Suma de puntuación por cada pilar de costos, máxima puntuación de la región (México-64.89) se utiliza para establecer techo de indicador, comparado con máxima puntuación de 83.3 de Tailandia
3. Suma de puntuación ponderada de indicadores de calidad y costos. Techo se establece por máxima puntuación de la región (México-50.02), comparado con máxima puntuación de 88.5 de Malasia

La oferta de mano de obra calificada y el desarrollo de la industria son los principales factores para determinar calidad en los sectores

Dimensión

Desempeño promedio de países por indicador¹



1. Puntuación máxima posible: Clima de negocios (15), Desarrollo de la Industria (30), Infraestructura (15), Oferta de mano de obra (35), Calidad de Vida (5)
Fuente: CIA World Factbook, Transparency International, Deloitte Tax Highlights, Economist Intelligence Unit, fDi Intelligence, World Economic Forum, IHS, ILO, IMF, International Telecommunications Union, ITC Trade Map, KPMG, World Population Data Sheet, PWC, Heritage Foundation, World Bank

- Fortaleza relativa¹
- En línea con pares¹
- Oportunidad de mejora¹

Detalle de desempeño

NO EXHAUSTIVO

- Guatemala posee baja tasa de impuestos y contribuciones sociales requeridas
- En línea con pares en nivel de riesgo operativo determinado por factores como calificación crediticia y por el índice de libertad económica
- En línea con pares en proximidad a mercados de consumidores
- Pequeño tamaño del ecosistema del sector de forma actual
- Fiabilidad en oferta de electricidad y transparencia de tarifas
- Eficiencia de servicios de transporte aéreo y marítimos y transmisión de electricidad y pérdidas por distribución
- El país tiene una competitividad moderada en la flexibilidad de regulación laboral
- Poca oferta de trabajadores con conocimiento en la industria
- El país posee una facilidad moderada frente a pares para contratar capital humano extranjero
- El país es medianamente atractivo para empleados extranjeros

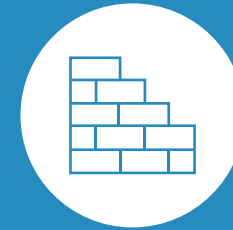
Parte II

1



Análisis de las ventajas y brechas en competitividad en los sectores priorizados

2



Estructuración del plan de desarrollo sectorial

 Foco de esta sección

Para capturar las oportunidades identificadas en el corto y largo plazo es necesario contar con un plan de acción

	Estrategia 1 Hacer más de lo que somos buenos Diversificar con competencias actuales Estrategia 2 Leapfrogging hacia sectores más sofisticados	
Descripción	Convertir el país en un jugador de talla mundial en sectores actuales	Realizar grandes apuestas para desarrollar sectores de vanguardia
Balance retorno-riesgo	Medio - Bajo	Alto - Alto
Horizonte de tiempo	Corto - Mediano plazo	Largo plazo
Involucramiento del Gobierno	Bajo - Medio	Alto
Plan de acción	Plan de promoción de las exportaciones	Plan de desarrollo sectorial

Elegimos el sector de vestimenta entre los sectores priorizados en la estrategia de “Más de lo que somos buenos y diversificación” para ejemplificar como se ve un plan de acción

 Ejemplo a ilustrar

Min **X%**

Max **X%**

NO EXHAUSTIVO

Sectores	Producto	Rango oportunidad 2020-2030 US\$ millones		CAGR implícito 2020-2030	
 Agricultura silvicultura y pesca	Crustáceos	2.9	6.7	4.4%	8.5%
	Pescado Congelado	3.3	39	1.4%	10.2%
	Hortalizas y legumbres	40	134	11.9%	22%
	Bananos	319	342	2.2%	2.3%
	Frutos frescos	60	171	15.4%	25.1%
	Dátiles, higos, piñas, otros	31	47	8.7%	11.3%
	Café	108	384	2.3%	6.4%
 Productos Alimenticios	Salsa y condimentos	11	20	13.4%	19.7%
	Preparados alimenticios	24	83	15.9%	27.5%
	Alimentación animal	16	61	3.4%	9.7%
 Químicos	Productos de limpieza	234	444	29.5%	36.5%

Sectores	Producto	Rango oportunidad 2020-2030 US\$ millones		CAGR implícito 2020-2030	
 Plásticos y caucho	Artículos plástico para embalaje	22	74	10.7%	20.7%
 Vestimenta	Camisas de hombre (de punto)	15	139	3.0%	14.8%
	Blusas	3	45	2.4%	12.0%
	Trajes de mujer (de punto)	103	417	11.2%	23.0%
	Camisetas	604	2,051	9.4%	18.7%
	Trajes de mujer (no de punto)	133	734	5.1%	15.5%
	Trajes de hombre (no de punto)	17	142	3.5%	15.1%
 Producto no metal.	Fregaderos de cerámica	94	2.7	3.1%	13.8%
 Equipo electrónico	Refrigeradores	17	47	11.7%	20.0%
Total		1,764	5,383		

1. Se visibilizan los tres mercados de mayor demanda. Los valores incluyen todos los mercados priorizados de acuerdo al criterio de demanda y acceso

Para asegurar que Guatemala sea un líder en el sector de Vestimenta, se deben considerar los siguientes pilares

Detalle a continuación



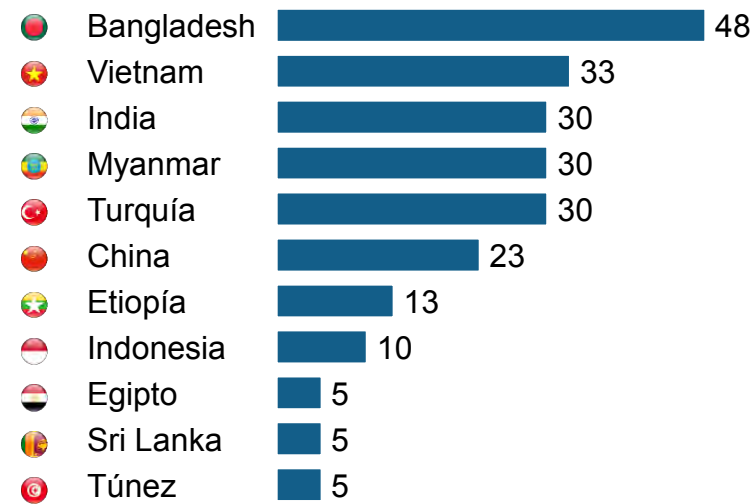
Pilares	Objetivos	Actividades
1. <i>Reach & Relevance</i>	Posicionar a Guatemala como un jugador líder en el sector	• Posicionar al sector en publicaciones y eventos clave, fortalecer esfuerzos de comercio bilateral • Consolidar una marca textil para Guatemala
2. <i>Estrategia Go-to-Market</i>	Incrementar las exportaciones a partir de un aumento de market share en mercados existentes y de desarrollo de nuevos mercados	• Identificar, segmentar y priorizar compradores en los mercados objetivo • Actuar como intermediarios para conectar a compradores con exportadores
3. <i>Competitividad</i>	Mejorar la productividad del sector y generar más valor a través de la sofisticación del sector	• Aplicar el convenio 175 para el trabajo a tiempo parcial y pago por horas para flexibilizar el costo de capital humano • Integrar la cadena de <i>sourcing</i> de telas sintéticas para diversificar la oferta de productos ofrecidos

1. Guatemala puede considerar desplegar un programa de *Reach & Relevance* para promover al país como un líder en el sector

Objetivo

Detalle a continuación

Definir a Guatemala como un jugador libre de *sourcing* con mayor potencial

Descripción	Consideraciones	Plan																								
Países con mayor potencial según grandes compradores % de respuestas que ubicaron al país entre los Top 3, N=40  <table><tr><th>País</th><th>% de respuestas</th></tr><tr><td>Bangladesh</td><td>48</td></tr><tr><td>Vietnam</td><td>33</td></tr><tr><td>India</td><td>30</td></tr><tr><td>Myanmar</td><td>30</td></tr><tr><td>Turquía</td><td>30</td></tr><tr><td>China</td><td>23</td></tr><tr><td>Etiopía</td><td>13</td></tr><tr><td>Indonesia</td><td>10</td></tr><tr><td>Egipto</td><td>5</td></tr><tr><td>Sri Lanka</td><td>5</td></tr><tr><td>Túnez</td><td>5</td></tr></table>	País	% de respuestas	Bangladesh	48	Vietnam	33	India	30	Myanmar	30	Turquía	30	China	23	Etiopía	13	Indonesia	10	Egipto	5	Sri Lanka	5	Túnez	5	Plan de trabajo - Definir propuesta de valor para el sector - Desarrollar documentos de promoción para el sector - Coordinar presentación en ferias y eventos clave - Coordinar reuniones con CPOs² clave en mercados de alto potencial Propuesta de valor La propuesta de valor puede definirse a lo largo de 5 variables clave para el <i>sourcing</i>: - Costo - Velocidad - Calidad y sofisticación - Capacidad - Desarrollo sostenible	Iniciativa Desarrollar una estrategia de promoción que permita posicionar a Guatemala en la mente de los principales compradores, enfocada en pocos jugadores grandes de mercados de Norte América y Europa
País	% de respuestas																									
Bangladesh	48																									
Vietnam	33																									
India	30																									
Myanmar	30																									
Turquía	30																									
China	23																									
Etiopía	13																									
Indonesia	10																									
Egipto	5																									
Sri Lanka	5																									
Túnez	5																									

1. Proporcional al tamaño de las exportaciones del sector

2. Chief Procurement Officer (Jefe de Abastecimiento de Compañías)

1. Proporcional al tamaño de las exportaciones del sector
2. Chief Procurement Officer (Jefe de Abastecimiento de Compañías)

1. La estrategia de *Reach & Relevance* puede abarcar 5 frentes

Frentes

Posicionar al sector en revistas y publicaciones relevantes

Organizar stands y coordinar reuniones individuales en conferencias y eventos clave

Fortalecer esfuerzos de comercio bilateral

Organizar visitas de jugadores clave

Consolidar una marca textil para Guatemala

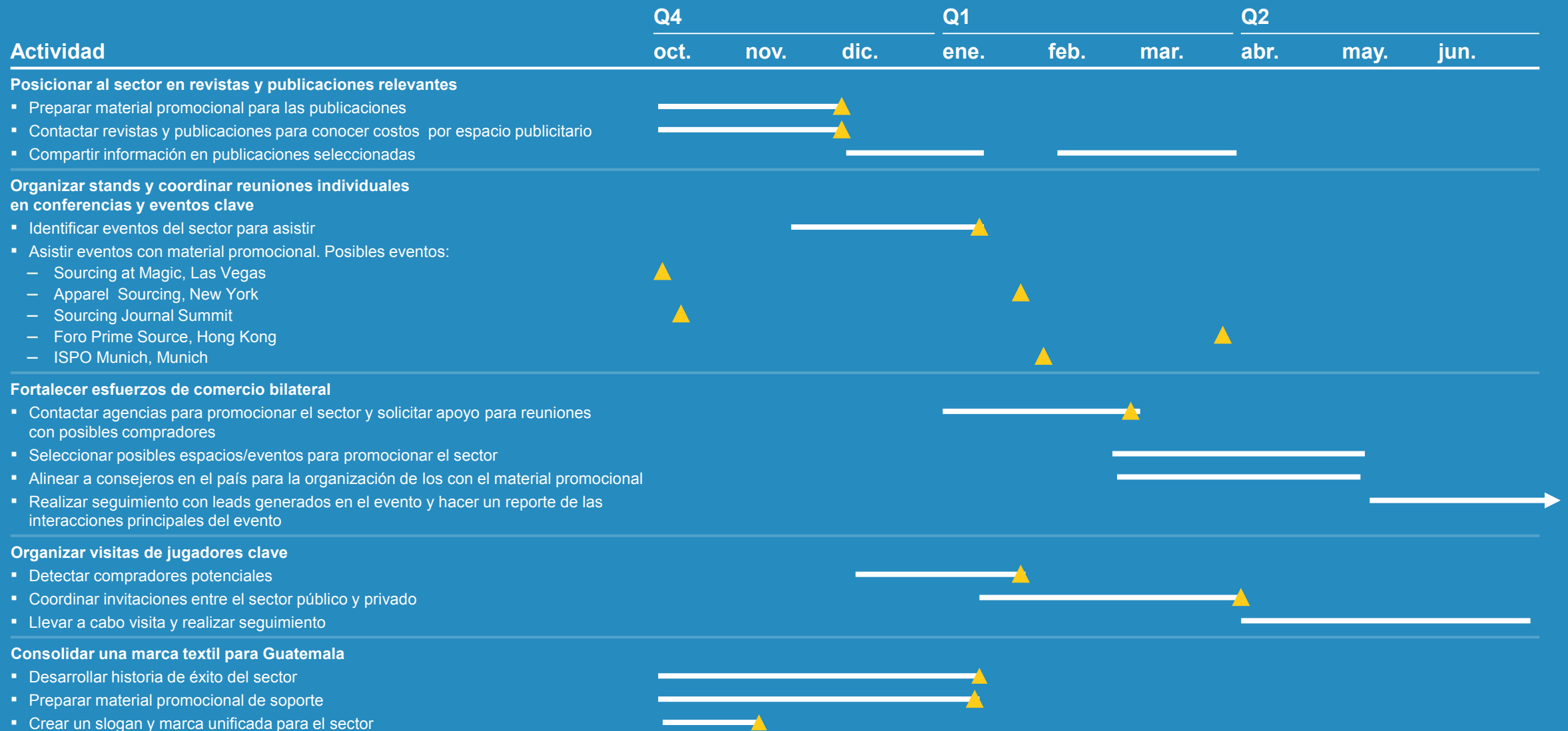
Ejemplo

Descripción

Sourcing Journal Online	Publicación comercial de EEUU para ejecutivos en textiles y prendas de vestir
Apparel Resources	Plataforma de <i>sourcing</i> global de la cadena de valor textil que promueve las relaciones comerciales entre socios
Just-Style	Portal global de noticias en línea e investigación para la industria textil
Textiles Intelligence	Publicación bimensual especialista en perfiles comprehensivos de empresas y países
Ecotextile	Revista de EEUU enfocada en la sostenibilidad del sector textil
Sourcing at Magic, Las Vegas	Evento bianual organizado en Las Vegas que reúne a 60,000 ejecutivos de la industria con enfoque en todo el tipo de prendas
Apparelsourcing, New York	Único evento en la costa este con enfoque en <i>sourcing</i> de prendas terminadas, fabricación por contrato y desarrollo de marca privada
Sourcing Journal Summit	La reunión más exclusiva de ejecutivos de la cadena de suministro de las principales iniciativas más recientes de la industria
Foro Prime Source, Hong Kong	Foro anual organizado en Hong Kong que reúne a más de 400 altos ejecutivos globales para discutir los retos y oportunidades de la industria a lo largo de la cadena de valor
ISPO Munich, Munich	Principal feria de ropa de deporte del mundo
Cámaras de industria y comercio (i.e. AmCham para Estados Unidos, AHK para Alemania)	Pueden facilitar conexiones con compradores y/o organizar eventos para ayudar a posicionar el sector en mercados atractivos
Target, C&A, H&M, Liverpool, Inditex	Invitaciones coordinadas entre el sector público y privado para presentar el atractivo del país y visitar empresas exitosas
Slogan, material de soporte e historia de éxito	Marca que capture los elementos más salientes y distintivos de la propuesta de valor del sector en Guatemala (i.e. sostenibilidad, innovación y productividad)

FUENTE: Sitios corporativos

1. Y contemplar un calendario de actividades estructurado de la siguiente forma



Para asegurar que Guatemala sea un líder en el sector de Vestimenta, se deben considerar los siguientes pilares

[Detalle a continuación](#)

Pilares		Objetivos	Actividades
1.	Reach & Relevance	Posicionar a Guatemala como un jugador líder en el sector	• Posicionar al sector en publicaciones y eventos clave, fortalecer esfuerzos de comercio bilateral • Consolidar una marca textil para Guatemala
2.	Estrategia Go-to-Market	Incrementar las exportaciones a partir de un aumento de market share en mercados existentes y de desarrollo de nuevos mercados	• Identificar, segmentar y priorizar compradores en los mercados objetivo • Actuar como intermediarios para conectar a compradores con exportadores
3.	Competitividad	Mejorar la productividad del sector y generar más valor a través de la sofisticación del sector	• Aplicar el convenio 175 para el trabajo a tiempo parcial y pago por horas para flexibilizar el costo de capital humano • Integrar la cadena de <i>sourcing</i> de telas sintéticas para diversificar la oferta de productos ofrecidos

2. Para ingresar a nuevos mercados, es necesario desarrollar una estrategia efectiva de *Go-to-Market*

NO EXHAUSTIVO

Objetivo

Detalle a continuación

La estrategia de crecimiento requiere desarrollar una estrategia de *Go-to-Market* para nuevos productos y mercados

Descripción

Mercados de alto potencial

-  Estados Unidos
-  México
-  Canadá
-  Alemania
-  Bélgica
-  Francia
-  Reino Unido
-  Holanda
-  España

Productos de alto potencial

-  Camisetas
-  Blusas
-  Camisas de hombre
-  Trajes de mujer (de punto)
-  Trajes de hombre (no de punto)
-  Trajes de mujer (no de punto)

Consideraciones

Abordaje

Determinar mercados relevantes

Identificar mercados con demanda significativa por productos de alto potencial

Evaluar atractivo de mercados

Evaluación de crecimiento esperado, competencia y costo de entrar al mercado

Segmentar mercados

Caracterizar las necesidades de los principales jugadores en el mercado, en línea con la propuesta de valor

Agrupar mercados

Construir grupos de mercados con necesidades similares

Plan

Iniciativa

- A** **Seleccionar mercados relevantes** para el sector y Guatemala
- B** Detectar los **principales jugadores de *sourcing*** (compradores) a considerar en mercados y **comprender sus intereses**
- C** **Identificar exportadores** del sector en **Guatemala** en conjunto con sus necesidades
- D** Servir como **punto de enlace** entre **ambos jugadores** asumiendo un rol de **unificador** (*matchmaker*)

2A. Para la selección de mercados relevantes, identificamos los más atractivos para cada producto dentro del sector de Vestimenta

Ejemplo camisetitas – Mercados Priorizados

Criterios de selección	Demanda mundial sobre percentil 75% 74.3	Acceso a mercado sobre percentil 75% 64.9
-------------------------------	---	--

País	Importaciones del Mercado y Producto 2019 - US\$ millones	Demanda Actual Índice ¹	Acceso a Mercado Índice ²	Atractivo del Mercado Índice ³
Bélgica	1,248.6	68	81	75
Chile	275.5	68	76	72
Francia	2,397.6	67	84	75
Alemania	4,104.4	69	82	75
Italia	1,738.0	70	79	74
México	564.7	68	76	72
Holanda	1,932.9	72	79	75
Nicaragua	407.7	96	85	90
España	1,988.3	71	81	76
Suecia	391.9	66	76	71
Reino Unido	2,690.8	69	83	76
Estados Unidos	6,587.1	85	100	92
Total priorizados	24,327.5			
No priorizados	16,470.2			
Total	40,797.7			

1. Toma en consideración qué tan grande es el mercado global para un producto con relación a las exportaciones globales totales y qué tan dinámica ha sido la demanda del producto en los últimos años (2015-2019). Los resultados son normalizados e indexados en una escala de 0 a 100 y combinados de acuerdo a la ponderación | 2. Se identificaron los costos arancelarios de importación de cada producto a cada mercado (116, dependiendo de la disponibilidad de datos a nivel de producto/mercado) y se calculó el promedio de costos arancelarios de cada producto a nivel global. Los resultados de este ejercicio son normalizados e indexados en una escala de 0 a 100 | 3. Promedio de los índices de demanda actual y acceso de mercado

Fuente: UN Comtrade—(Base de datos de estadísticas de comercio internacional, 2015-2019); Organización Mundial del Comercio (WTO), 2019

2B. Con enfoque en estos mercados, podrían priorizarse las interacciones con compradores potenciales

Ejemplo de compradores para mercados - para detalle de compradores del sector para Guatemala ver anexo 1



Vestimenta



Ropa deportiva

Mercado



Estados Unidos

Segmento



Compradores clave¹



JCPenney

OLD NAVY



MICHAEL KORS



LACOSTE



Canadá



México



Liverpool



Internacionales



H&M



1. Compañías en segmentos relevantes (vestimenta y ropa deportiva) con ventas >1 bn EUR en 2017. Todas las compañías deberán pasar por un proceso de due diligence

2C-D. Y comprender los segmentos y compañías de la oferta exportadora del sector en Guatemala para conectarlos con los compradores identificados

Para detalle de exportadores actuales en Guatemala ver Anexo 2

Identificar principales exportadores en Guatemala del sector de **Vestimenta** y sus segmentos de productos



Ofrecer apoyo detectando **principales retos** del sector y ofreciendo **conocimiento** sobre las **tendencias** del **mercado** e **intereses** de **compradores**



Actuar como **punto** conectado a **compradores** cuyas **necesidades** puedan ser **cumplidas** por un **exportador** del sector



2. Para desarrollo de esta estrategia, pueden llevarse a cabo las siguientes actividades

Actividad	Q4			Q1			Q2		
	oct.	nov.	dic.	ene.	feb.	mar.	abr.	may.	jun.
Ofrecer soporte a exportadores locales									
▪ Definir listado de gremios y compañías líderes en el sector	_____								
▪ Llevar a cabo reuniones con los mismos para comprender aspiraciones,, necesidades y retos para incrementar exportaciones		_____							
▪ Generar informe de principales hallazgos y escalar a jugadores relevantes para combatir brechas			_____						
▪ Establecer cadencia de reuniones para compartir iterativamente inteligencia de mercado (información de compradores)				_____	_____	_____	_____	_____	_____
Priorizar compradores potenciales en mercados identificados									
▪ Revisar listado de compradores actuales de mercados priorizados (Anexo 1)	_____								
▪ Priorizar de acuerdo a tamaño del comprador	_____	_____							
▪ Definir listado de compradores para contactar			_____						
Contactar a compradores potenciales por medio de consejeros									
▪ Alinear a consejeros y proveer material promocional y propuesta de valor del sector en Guatemala	_____	_____							
▪ Llevar a cabo contacto con compradores para identificar potenciales compradores interesados en aumentar sus volúmenes				_____	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Realizar contacto a través de consejeros comerciales para países en donde haya representación¹:									
– Estados Unidos				_____	_____	_____	_____	_____	_____
– México				_____	_____	_____	_____	_____	_____
– Holanda				_____	_____	_____	_____	_____	_____
– España				_____	_____	_____	_____	_____	_____
– Alemania				_____	_____	_____	_____	_____	_____
Actuar como rol intermediario conectado a compradores y exportadores									
▪ Conocer especialidades de producción de compañías en el sector en Guatemala	_____								
▪ Identificar principales necesidades de compradores priorizados		_____							
▪ Conectar a compradores y productores de acuerdo a especialización de productos			_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Realizar seguimiento a compradores para coleccionar <i>feedback</i> sobre productos y conocer posibles nuevas necesidades				_____	_____	_____	_____	_____	_____

Para asegurar que Guatemala sea un líder en el sector de Vestimenta, se deben considerar los siguientes pilares

[Detalle a continuación](#)

Pilares		Objetivos	Actividades
1.	Reach & Relevance	Posicionar a Guatemala como un jugador líder en el sector	• Posicionar al sector en publicaciones y eventos clave, fortalecer esfuerzos de comercio bilateral • Consolidar una marca textil para Guatemala
2.	Estrategia Go-to-Market	Incrementar las exportaciones a partir de un aumento de market share en mercados existentes y de desarrollo de nuevos mercados	• Identificar, segmentar y priorizar compradores en los mercados objetivo • Actuar como intermediarios para conectar a compradores con exportadores
3.	Competitividad	Mejorar la productividad del sector y generar más valor a través de la sofisticación del sector	• Aplicar el convenio 175 para el trabajo a tiempo parcial y pago por horas para flexibilizar el costo de capital humano • Integrar la cadena de <i>sourcing</i> de telas sintéticas para diversificar la oferta de productos ofrecidos

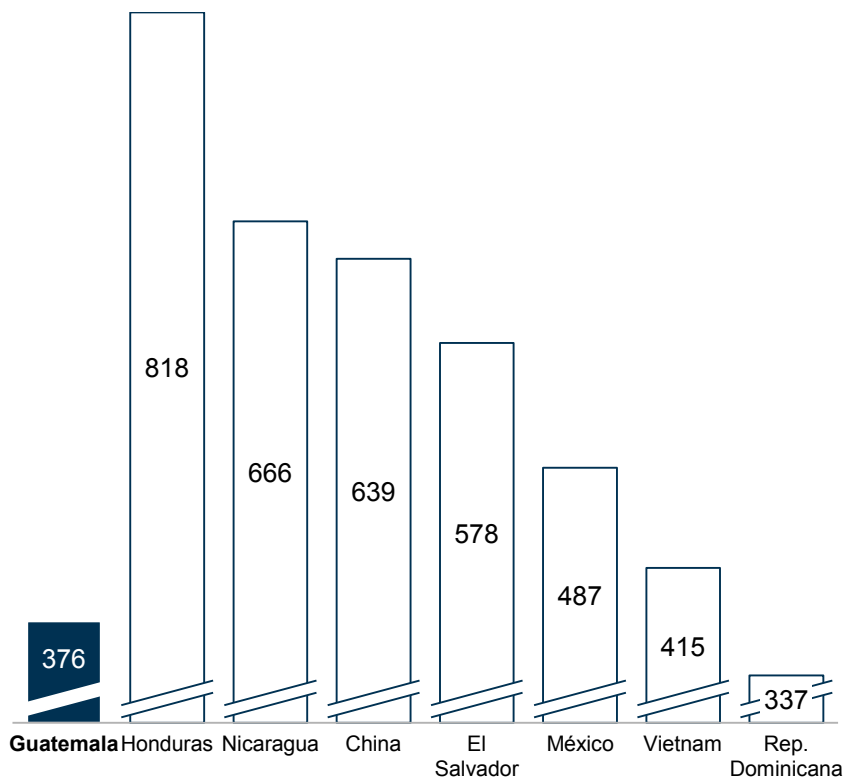
3. Para convertirse en un exportador líder es necesario que Guatemala desarrolle una oferta competitiva en costos internos

Ejemplo camisetitas – ilustrativo para el mercado de Estados Unidos



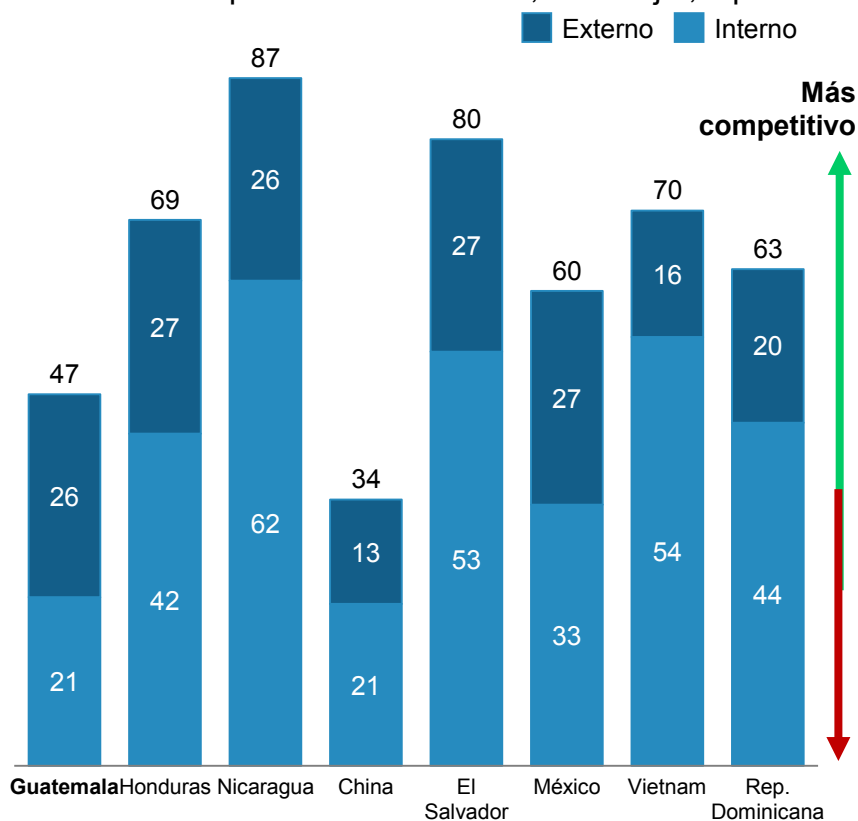
Exportaciones totales a Estados Unidos, 2019

US\$ millones

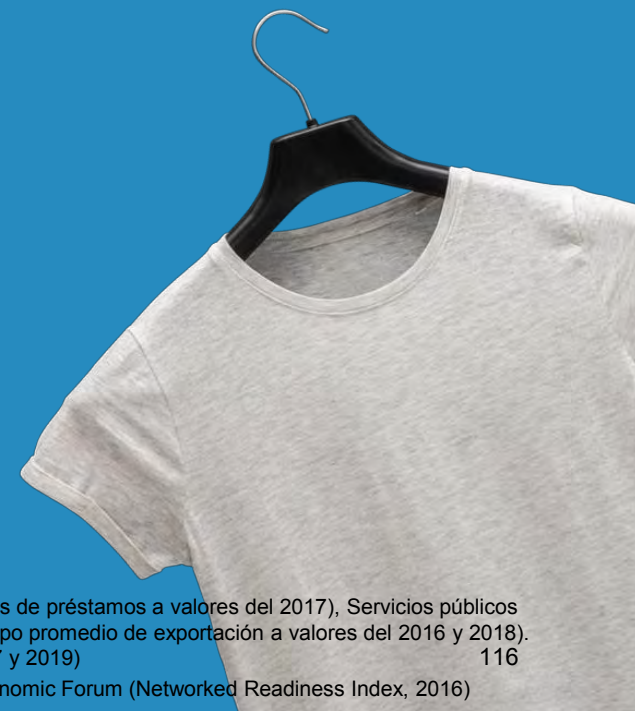


Competitividad de costos totales de producto – Exportaciones Estados Unidos

Índices de competitividad de costos¹, 100 mejor, 0 peor



- Los líderes en el mercado, dentro de los países pares, de exportación de camisetitas a Estados Unidos son **Honduras, Nicaragua y China**
- En competitividad de costos, **Nicaragua, El Salvador y Vietnam** poseen la estructura de costos **más competitivas**
- Guatemala posee **un índice medio de competitividad de costos total**, la cual es impulsada en su mayoría por la baja competitividad en costos internos



1. Los costos internos incluyen 5 pilares : Capital Humano (salario promedio para personas con educación primaria, secundaria y universitaria a valores del 2019), Financiamiento (tasas de interés de préstamos a valores del 2017), Servicios públicos (costo de electricidad USD por KWh a valores del 2019), Telecomunicaciones (tarifa promedio de Internet a valores del 2016) y Logística (costos de trámites aduaneros de exportación y tiempo promedio de exportación a valores del 2016 y 2018). Los costos externos son dimensionados por 2 elementos: costos arancelarios y costos de flete marítimo (valores de flete a julio del 2020 y costos arancelarios disponibles en periodo de 2017 y 2019)

3. El bajo índice de competitividad en costos internos de Guatemala es en mayor parte por el costo del capital humano y financiamiento

Ejemplo camisetitas – ilustrativo para el mercado de Estados Unidos



Composición de costos internos de producto – Exportaciones Estados Unidos

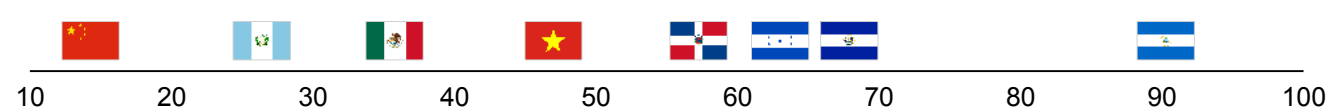
Índices de competitividad de costos¹

Pilar

Desempeño promedio de países por pilar

Peor —————> Mejor

1 Capital Humano



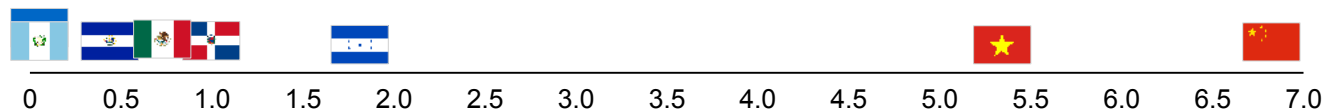
2 Acceso a Financiamiento



3 Servicios públicos



4 TI



5 Logística



- Guatemala se encuentra en la séptima posición de competitividad de costos internos
- Esto es principalmente por:
 - El costo de capital humano, el cuál el promedio de Guatemala es de \$13 – 17 mil US en comparación al líder Nicaragua de \$4 – 5 mil
 - Baja competitividad en el pilar de financiamiento, en el cual Guatemala posee una tasa de interés de 13.05% en comparación al líder Vietnam de 7.40%

1. Los costos internos incluyen 5 pilares : Capital Humano (salario promedio para personas con educación primaria, secundaria y universitaria a valores del 2019), Financiamiento (tasas de interés de préstamos a valores del 2017), Servicios públicos (costo de electricidad USD por KWh a valores del 2019), Telecomunicaciones (tarifa promedio de Internet a valores del 2016) y Logística (costos de trámites aduaneros de exportación y tiempo promedio de exportación a valores del 2016 y 2018). Los costos externos son dimensionados por 2 elementos: costos arancelarios y costos de flete marítimo (valores de flete a julio del 2020 y costos arancelarios disponibles en periodo de 2017 y 2019)



3. Para incrementar la competitividad del sector, Guatemala podría considerar dos programas

Programas identificados de entrevistas con jugadores en el sector



Programa



Beneficio para el sector



Programa de ley para implementación del pago por hora

Flexibilidad en el costo de capital humano

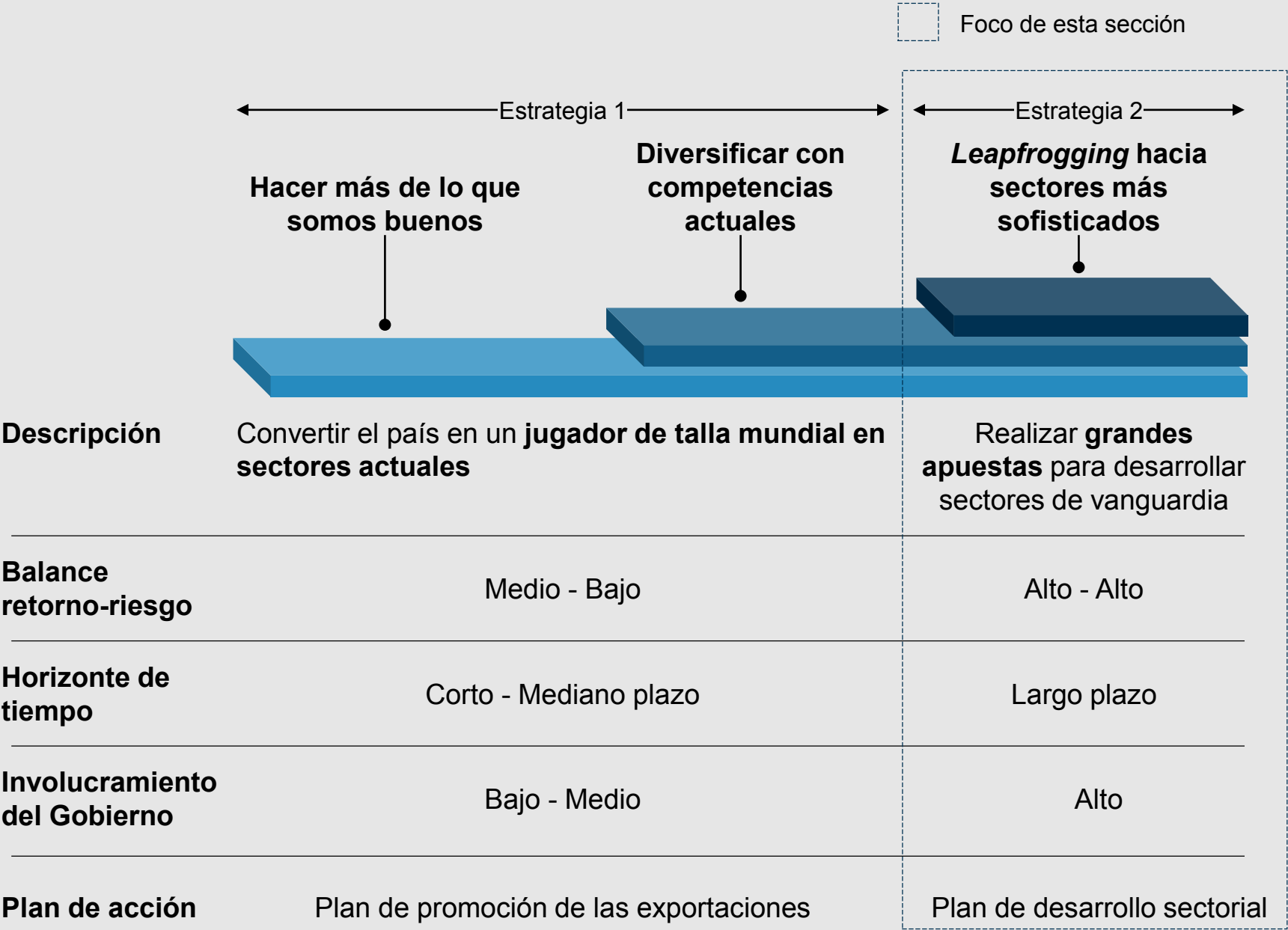


Integración de cadena de *sourcing* de telas sintéticas

Diversión de oferta de productos ofrecidos a mercados potenciales



Para capturar las oportunidades identificadas en el corto y largo plazo es necesario contar con un plan de acción



Recordatorio: identificamos 4 sectores con alto potencial para que Guatemala le apueste al *leapfrogging*

PARA DISCUSIÓN



1

Farmacéuticos

2



Implementos Médicos

3

Manufactura de
equipos electrónicos

4

Servicios a empresas +
Desarrollo de SoftwareTamaño del
mercado910¹

mil millones US\$

462²

mil millones US\$

1.290³

mil millones US\$

660⁴

mil millones US\$

1. Tamaño de mercado para medicina de prescripción y medicina OTC en 2019 | 2. Tamaño de mercado de aparatos médicos en 2018 | 3. Tamaño del mercado de ensamblaje final 2018 | 4. Tamaño del mercado global de BPO y de desarrollo de software en 2019 | 5. Exención ISR por 10 años para los regímenes de admisión temporal y prestadora de servicios, exoneración de IVA y derechos de importación de maquinaria y equipo, entre otros | 6. Exoneración de ISR e ISO por 10 años, principalmente para contact centers

Fuente: McKinsey Global Institute, NASSCOM, Gartner



A partir de un taller se identificaron 15 iniciativas para potencializar estos sectores cuya implementación podría liderar y coordinar Mineco / Pronacom

- BPO+ITO
- Farmacéutica y instrumentos médicos
- Fabricación de aparatos electrónicos

PARA DISCUSIÓN

Detalle a continuación



Aprobación del congreso u otra entidad (no ejecutivo) requerida

Acciones de corto plazo



Fortalecimiento de competencias de capital humano

- 1 Desarrollar de programas modularizados de capacitación en competencias específicas para cada sector
- 2 Escalar la capacidad del programa *Finishing School* para cubrir las necesidades de los sectores priorizados
- 3 Mejorar el nivel de ingles de estudiantes de educación media para fortalecer el pipeline de estudiantes del programa *Finishing Schools*¹



Mejoramiento de clima de negocios

- 4 Acelerar la gestión registros sanitarios
- 5 Socializar estándares y normativa internacionales de exportación
- 6 Reducir tiempos de despacho en los procesos aduaneros de importación y exportación
- 7 Firmar convenio de no doble tributación con mercados prioritarios para sectores priorizados 
- 8 Definir salarios mínimos regionales 
- 9 Ampliar los sectores a los que se aplica el régimen de zonas francas 



Fortalecimiento de infraestructura

- 10 Identificar zonas con infraestructura competitiva para promover el desarrollo de los sectores 

Habilitadores de largo plazo

- 11 Alinear la oferta educativa a la demanda laboral
- 12 Facilitar el otorgamiento de visas migratorias a extranjeros para cubrir puestos de trabajo de alta calificación que no puedan ser cubiertos localmente
- 13 Aplicación del convenio 175 para el trabajo a tiempo parcial y pago por horas
- 14 Fortalecimiento de mecanismo de devolución de IVA y estrategia de adopción
- 15 Fortalecer el plan de infraestructura vial

1. Requiere de asignación presupuestaria u otra fuente de financiamiento para operativizar en 2021

1. Desarrollar de programas modularizados de capacitación en competencias específicas para cada sector (1/2)

Descripción de la iniciativa

- Diseñar e implementar programas específicos para desarrollar las competencias necesarias para cada sector

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
• Capacitación de ~2.000 personas en el piloto para cada sector • Capacitación de ~10.000 personas al finalizar el 2021 para cada sector	• Estructurar un <i>task force</i> para articular a los distintos actores – Coordinar una mesa de trabajo con todos los actores involucrados – Definir plan de trabajo, cadencia de reuniones y responsabilidades • Realizar un diagnóstico de las necesidades requeridas por cada uno de los sectores (perfiles, competencias) – Investigar sobre iniciativas y esfuerzos recientes y actuales por cada sector – Realizar una encuesta a empresas del sector para definir competencias requeridas – Realizar entrevistas con líderes del sector, cámaras de industria y/o gremiales – Elaborar un documento con los perfiles y competencias requeridas para cada sector priorizado • Realizar un diagnóstico de la fuerza laboral para cada sector priorizado (i.e. disponibilidad de fuerza laboral, nivel de educación, capacidades) – Recopilar estudios existentes acerca de los graduandos de escuela secundaria y universitaria (formación, competencias, etc.) – Realizar una encuesta a principales centros de estudio terciarios, universitarios y de formación para el empleo acerca de los graduandos – Elaborar un documento con los perfiles y competencias de la oferta laboral actual y las brechas con la demanda para los sectores priorizados – Identificar oferta de formación existente para el cierre de brechas • Estructurar programas modularizados para fortalecer las competencias de la oferta laboral en los sectores priorizados – Diseñar una serie de módulos enfocados en las competencias requeridas para el desarrollo de los sectores priorizados • Estructurar un programa de certificaciones en competencias – Diseñar pruebas y certificaciones para validar las competencias por un ente de formación con reputación que disminuya los costos de búsqueda de las empresas y disminuya la asimetría de información en procesos de selección de personal • Definir fuentes de financiamiento para los programas – Identificar y aprobar fuentes de financiamiento para los nuevos programas • Poner en marcha un piloto de programa para cada sector – Capacitar y contratar instructores para cada módulo – Seleccionar candidatos para iniciar el programa – Evaluar los resultados del programa y recopilar lecciones aprendidas • Escalar el programa – Diseñar una estrategia de comunicación para atraer beneficiarios – Generar alianzas con instituciones de formación del interior del país para replicar el esfuerzo	• Oct. 2020 • Dic. 2020 • Dic. 2020 • Ene. 2021 • Ene. 2021 • Ene. 2021 • Feb. 2021 • Jun. 2021

Equipo

Nombre

- Hugo Aguilar
- Jorge Benavides
- Andrea Alvarado / Juan Carlos Ruiz
- Ana Paola Lobos

Entidad

- Pronacom
- FUNDESA
- Agexport
- CEO
- Intecap
- MinEco
- Consejo Privado Superior de Enseñanza
- Universidad San Carlos

Rol

- Líder de iniciativa
- Co-líder
- Asesor/a
- Asesor/a

Consideraciones adicionales

Obstáculos/ riesgos

- Falta de conexión entre oferta y demanda laboral
- Falta de financiamiento para escalar los programas
- Capacitación de personas que luego no consigan empleo

Inversión requerida

- TBD costo de capacitación por persona

1. Desarrollar de programas modularizados de capacitación en competencias específicas para cada sector (2/2)

Actividad principales

Estructurar un *task force* para articular a los distintos actores

- Coordinar una mesa de trabajo con todos los actores involucrados
- Definir plan de trabajo, cadencia de reuniones y responsabilidades

Realizar un diagnóstico de las necesidades requeridas por cada uno de los sectores (perfiles, competencias)

- Investigar sobre iniciativas y esfuerzos recientes y actuales por cada sector
- Realizar una encuesta a empresas del sector para definir competencias requeridas
- Realizar entrevistas con líderes del sector, cámaras de industria y/o gremiales
- Elaborar un documento con los perfiles y competencias requeridas para cada sector priorizado

Realizar un diagnóstico de la fuerza laboral para cada sector priorizado (i.e. disponibilidad de fuerza laboral, nivel de educación, capacidades)

- Recopilar estudios existentes acerca de los graduandos de escuela secundaria y universitaria (formación, competencias, etc.)
- Realizar una encuesta a principales centros de estudio terciarios, universitarios y de formación para el empleo acerca de los graduandos
- Elaborar un documento con los perfiles y competencias de la oferta laboral actual y las brechas con la demanda para los sectores priorizados
- Identificar oferta de formación existente para el cierre de brechas

Estructurar programas modularizados para fortalecer las competencias de la oferta laboral en los sectores priorizados

- Diseñar una serie de módulos enfocados en las competencias requeridas para el desarrollo de los sectores priorizados

Estructurar un programa de certificaciones en competencias

- Diseñar pruebas y certificaciones para validar las competencias por un ente de formación con reputación que disminuya los costos de búsqueda de las empresas y disminuya la asimetría de información en procesos de selección de personal

Definir fuentes de financiamiento para los programas

- Identificar y aprobar fuentes de financiamiento para los nuevos programas

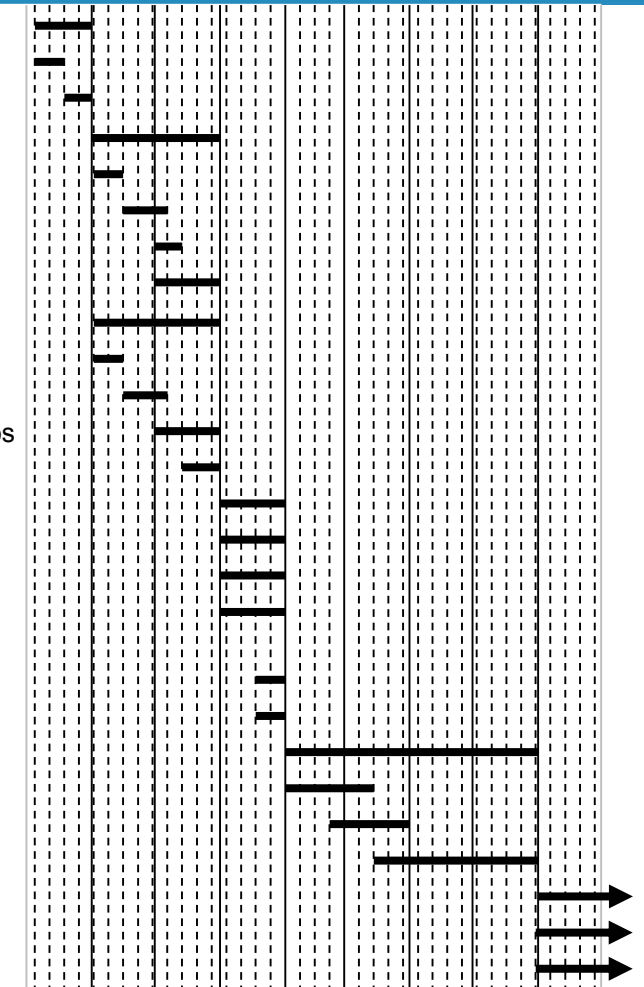
Poner en marcha un piloto de programa para cada sector

- Capacitar y contratar instructores para cada módulo
- Seleccionar candidatos para iniciar el programa
- Evaluar los resultados del programa y recopilar lecciones aprendidas

Escalar el programa

- Diseñar una estrategia de comunicación para atraer beneficiarios
- Generar alianzas con instituciones de formación del interior del país para replicar el esfuerzo

2020 2021
oct. nov. dic. ene. feb. mar. abr. may. jun.



2. Escalar la capacidad del programa *Finishing School* de inglés para cubrir las necesidades del sector de BPO y otros sectores (1/2)

Descripción de la iniciativa

- Reestructurar y escalar la oferta de programas Scaling Up y Finishing School por medio del INTECAP, con el fin de incrementar la población que tenga las capacidades de inglés requeridas para ingresar al sector de BPO y otros sectores prioritarios que requieren del idioma inglés

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
• Capacitar a 28.000 personas en inglés por año a nivel requerido para ser empleable en sector BPO	• Estructurar una fuerza de tarea – Definir entidades participantes y representantes – Definir plan de trabajo, cadencia de reuniones y responsables por sub-tema • Realizar un diagnóstico del nivel de inglés que se requiere en cada uno de los sectores – Recopilación de estudios actuales sobre necesidades de inglés por sector – Encuesta a empresas de sectores priorizados para definir nivel de inglés y competencias puntuales requeridas – Consolidación de fuentes de información definiendo habilidades requeridas por sector • Estructurar el encadenamiento del programa para fortalecer las capacitaciones – Definir hoja de ruta de programas y niveles a alcanzar – Construir los programas que faltan para que una persona iniciando de 0 pueda llegar a B1 – Definir los recursos necesarios (maestros) para poder generar los cursos y medir capacidad instalada para crecer – Identificar mecanismos de apoyo para cursos internos de entrenamiento en empresas • Reestructurar el esquema de financiación y operación del programa actual de Finishing School por INTECAP – Establecer hoja de ruta para transferir operatividad de programa y gestión financiera a Intecap en 6 meses • Aumentar la cantidad de profesores con el nivel de inglés y preparación los programas intensivos. – Definir número de profesores adicionales requeridos con base a los programas desarrollados y meta de estudiantes – Evaluar la implementación programa con profesores extranjeros para fortalecer la formación de maestros – Operativizar plan de identificación, formación y contratación de profesores • Lanzamiento de cursos en etapas por regiones	• Oct. 2020 • Oct. 2020 • Oct. 2020 • Dic. 2020 • Nov. 2020 • Dic. 2020 • Ene. 2021

Equipo

Nombre	Entidad	Rol
• Ninoshka Linde	• Agexport	• Líder
• Natalia Samayoa	• Pronacom	• Co-líder
• Jose Alberto Rivera	• MINECO	• Co-líder
• Dennis Rodas (o delegado)	• Intecap	• Co-líder

Consideraciones adicionales

Obstáculos/ riesgos	
• Necesidad de incorporar fuentes de financiación adicionales al sector BPO (p.ej. Fuentes de Intecap, cooperación externa, fuentes privadas)	
• Necesidad de transferir operación del programa al Intecap, contando con la estructura necesaria para escalamiento acelerado	

Inversión requerida	• US\$16 millones por año (cálculo preliminar ¹)	124
----------------------------	--	-----

1. Con base en costo total de atracción y capacitación estimado por estudiante de US\$560
Fuente: Entrevistas al cliente y expertos

2. Escalar la capacidad del programa *Finishing School* de inglés para cubrir las necesidades del sector de BPO y otros sectores (2/2)

Actividad principales	2020			2021		
	oct.	nov.	dic.	ene.	feb.	mar.
Estructurar un task force						
• Definir entidades participantes y representantes, y convocar a primera reunión						
• Sostener reunión para definir plan de trabajo, cadencia y responsables por sub-tema						
Realizar un diagnóstico del nivel de inglés que se requiere en cada uno de los sectores						
• Recopilación de estudios actuales sobre necesidades de inglés por sector						
• Encuesta a empresas de sectores priorizados						
para definir nivel de inglés y competencias puntuales requeridas						
• Consolidación de fuentes de información definiendo habilidades requeridas por sector						
Estructurar el encadenamiento del programa para fortalecer las capacitaciones						
• Definir hoja de ruta de programas y niveles a alcanzar						
• Construir los programas que faltan para que una persona iniciando de 0 pueda llegar a B1						
• Definir los recursos necesarios (maestros) para poder generar los cursos y medir capacidad instalada para crecer						
• Identificar mecanismos de apoyo para cursos internos de entrenamiento en empresas						
Crear programas adicionales y/o reestructurar oferta existente para capacitar personas en Intecap						
• Establecer entendimiento de cooperación con Intecap para reforma de oferta						
• Desarrollar oferta certificable alineada a tiempos/competencias requeridos por industria						
Reestructurar el esquema de financiación y operación del programa						
• Establecer hoja de ruta para transferir operatividad de programa y gestión financiera a Intecap						
• Identificar e incorporar otras fuentes de financiamiento para el programa						
Aumentar la cantidad de profesores y mejorar la calidad de la enseñanza						
• Definir número de profesores adicionales requeridos con base en programas desarrollados y meta de estudiantes						
• Identificar habilitadores requeridos en INTECAP para escalar formación y contratación de profesores						
• Operativizar plan de identificación, formación y contratación de profesores						
• Implementar programa de intercambio con profesores extranjeros para fortalecer el programa de formación de maestros						
Lanzamiento de cursos por región en etapas						
• Etapa 1- Ciudad de Guatemala, Sacatepequez y Quetzaltenango						

3. Mejorar el nivel de ingles de estudiantes de educación media para fortalecer el pipeline de estudiantes del programa *Finishing Schools* (1/2)

Descripción de la iniciativa

- Incrementar la enseñanza de inglés de nivel 0 a nivel B1 según Marco Común Europeo de Referencia para el idioma inglés (hablado y escrito) por medio de programas focalizados en población estudiantil en último y penúltimo año de diversificado.

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
Capacitar 35,000 estudiantes por año (17,500 por grado de las regiones priorizadas)	- Estructurar una fuerza de tarea - Definir entidades participantes y representantes - Definir plan de trabajo, cadencia de reuniones y responsables por sub-tema - Implementar estrategia de obtención de fondos para aprobación del Congreso de la República en 2020 (octubre y noviembre) - Estructurar estrategia de cabildeo en el Congreso para asignación de recursos dentro de presupuesto 2021 - Identificar partida presupuestaria específica que cubrirá programa (espacio, línea, fuente) para poder viabilizar la ejecución 2021 - Desarrollar estrategia de alcance e implementación del programa - Establecimiento de criterios de priorización de población (por zona geográfica y grado escolar—penúltimo y último año de diversificado) - Desarrollar de forma interinstitucional el plan de capacitación del MINEDUC - Generar estrategia de visibilidad del programa - Cerrar brechas de capacidad de enseñanza de inglés (iniciar en 2020) - Identificar población de profesores responsables involucrados en primera etapa del esfuerzo - Diagnóstico de brechas de habilidades para enseñanza de programa - Implementar plan de mitigación de brechas de habilidades para profesores - Desarrollar presupuesto, y plan de compras para operativización de programa durante el 2020 y 2021 - Definición de materiales requeridos: tablets, plataformas de ingles, internet y otros. - Lanzamiento de programa	- Oct. 2020 - Oct. 2021 - Oct. 2021 - Dic. 2021 - Ene. 2021 - Ene 2021.

Equipo			Consideraciones adicionales
Nombre - Ninoshka Linde - Natalia Samayoa - Jose Alberto Rivera - Min. Claudia Ruiz (o delegado) 1. Estimación preliminar de Agexport	Entidad - Agexport - Pronacom - MINECO - MINEDUC	Rol - Líder - Co-Líder - Co-Líder - Co-Líder	Obstáculos/ riesgos - Asignación en presupuesto 2021 es clave - Necesario contar con un mecanismo de ejecución ágil en MINEDUC para escalamiento de programa Inversión requerida¹ Q. 1.200 por alumno Q. 42 millones (US\$5.4 millones) por año

3. Mejorar el nivel de ingles de estudiantes de educación media para fortalecer el pipeline de estudiantes del programa *Finishing Schools* (2/2)

Actividad principales	2020			2021	
	oct.	nov.	dic.	ene.	feb.
Estructurar un task force					
• Definir entidades participantes y representantes					
• Definir plan de trabajo, cadencia de reuniones y responsables por sub-tema					
Implementar estrategia de obtención de fondos					
• Estructurar estrategia de cabildeo en el Congreso para asignación de recursos en presupuesto 2021)					
• Identificar partida presupuestaria específica que cubrirá programa					
• Mapeo y priorización de fuentes complementarias de financiamiento (cooperación internacional, sector privado, etc.)					
Desarrollar estrategia de alcance de programa					
• Establecimiento de criterios de priorización de población (por zona geográfica y grado escolar — 4to y 5to bachillerato)					
• Anuncio de plan en coordinación con Mineduc					
Cerrar brechas de capacidad de enseñanza de inglés					
• Identificar población de profesores responsables involucrados en primera etapa del esfuerzo					
• Diagnóstico de brechas de habilidades para enseñanza de programa					
• Implementar plan de mitigación de brechas de habilidades para profesores					
Desarrollar plan de compras para operativización de programa					
• Identificación de materiales requeridos					
• Compra de tablets, plataformas de ingles, internet					
Distribución de equipamiento a beneficiarios					
• Definir entidad responsable de distribución					
• Implementar plan de distribución de equipamiento					
Lanzamiento de programa					

4. Acelerar la gestión registros sanitarios (1/3)

Descripción de la iniciativa

Implementar una **plataforma tecnológica de gestión electrónica** para la emisión de **registros sanitarios** y otros **documentos** relevantes para la exportación de **farmacéuticos y aparatos médicos priorizados**, no incluyendo documentación propia de los procesos aduaneros (p.ej. declaración de mercancías)

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
- Lograr registros sanitarios en 1 mes (actualmente 2 días productos COVID, 6-8 meses para medicamentos, y 1-2 meses cosméticos) - Eliminar certificado de libre venta para Centroamérica	- Incluir al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) en la mesa de aumento de exportaciones dentro de GABECO (Gabinete Específico de Desarrollo Económico) – Liderazgo de MSPAS - Evaluar diseño y características del formulario electrónico para registro sanitario a fin de que sea fácil de entender, e implementar la herramienta – Liderazgo de MSPAS (Dirección de regulaciones) - Poner a disposición de los Ministerios documentos en línea que se requieren en el proceso de exportación, y realizar integración con sistemas de otros Ministerios (p.ej. Ministerio de Economía – Mineco) – Liderazgo de Mineco - Habilitar una declaración anticipada electrónica de exportación para países terceros fuera de Centroamérica – Liderazgo de SAT / Aduanas - Enviar propuesta de eliminación del certificado de libre venta a países de Centroamérica al Sistema de Integración Económica Centroamericana – Liderazgo de Mineco - Definir plan de trabajo y revisar propuesta en mesas técnicas a nivel centroamericano – Liderazgo de Mineco - Aprobar propuesta por parte del Consejo de Ministros de Integración Económica, y diseñar e implementar iniciativa a nivel país – Liderazgo de Mineco	- Jul. 2020 – continuo - Nov. 2020 – Mar. 2021 - Ene. – Jul. 2021 - Actual – Dic. 2020 - Dic. 2020 – Feb. 2021 - Mar. – May. 2021 - May. 2021 en adelante

Equipo			Consideraciones adicionales
Nombre	Entidad	Rol	
- Edith Flores - Lucrecia Ramírez (Viceministra técnica) - Mirna Floridalma Tellez - Sirin Mubarak - Alejandro Moscoso - Hugo Aguilar - Werner Ovalle - CIG - Agexport	- Mineco - MSPAS - MSPAS - PRONACOM - PRONACOM - PRONACOM - SAT - CIG - Agexport	- Líder de iniciativa - Co-líder - Asesor - Asesor - Asesor - Asesor - Asesor - Asesor - Asesor	Obstáculos/ riesgos - Concientización a MSPAS y SAT / Aduanas sobre la necesidad de avanzar - Falta de un entendimiento holístico de los puntos de dolor y retos técnicos actuales para la implementación de una plataforma tecnológica en Inversión requerida - Por definir

4. Acelerar la gestión registros sanitarios (2/3)

Actividad principales	2020			2021								Liderazgo
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	
Incluir al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) en la mesa de aumento de exportaciones dentro de GABECO												MSPAS
Definir metas de corto, mediano y largo plazo para la participación del MSPAS para la promoción de exportaciones y realizar revisiones periódicas cada trimestre												
Presentar iniciativas de ventanilla única para exportaciones farmacéuticas y aparatos médicos con un plan de alto nivel de implementación												
Alinear apoyo a las iniciativas por parte de los demás actores de la mesa												
Evaluar diseño y características del formulario electrónico para registro sanitario a fin de que sea fácil de entender, e implementar la herramienta												MSPAS
Realizar una encuesta a los principales exportadores de farmacéuticos y aparatos médicos para definir los principales puntos de dolor en el formulario y proceso												
Identificar mejores prácticas para formularios electrónicos de exportación en la región y el mundo												
Definir y validar una primera versión del formulario con un grupo selecto de usuarios para obtener retroalimentación y definir versión final												
Establecer un plan de implementación el nuevo formulario y estimar costos												
Contratar proveedor de servicios para implementación y realizar seguimiento a la implementación												
Realizar capacitaciones regulares para los usuarios del nuevo formulario												
Poner a disposición de los Ministerios documentos en línea que se requieren en el proceso de exportación, y realizar integración con sistemas de otros Ministerios												Mineco
Realizar levantamiento de toda la documentación relevante para la exportación de productos priorizados según tipo de documento y entidad a cargo												
Mantener reuniones de alineamiento con las entidades gubernamentales relevantes para entender procesos y la capacidad tecnológica de cada una												
Establecer un plan de implementación para gestión electrónica de documentación estimando costos y contratando proveedores del servicio												
Aprobar plan, implementar y monitorear integración en la ventanilla												

4. Acelerar la gestión registros sanitarios (3/3)

Actividad principales	2020			2021								Liderazgo
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	
Habilitar una declaración anticipada electrónica de exportación para países terceros fuera de Centroamérica – Liderazgo de SAT / Aduanas												SAT / Aduanas
• Identificar mejores prácticas para la declaración anticipada electrónica y los requisitos tecnológicos necesarios												
• Comprobar con los otros países de Centroamérica capacidad de manejar y admitir declaraciones anticipadas												
• Identificar brechas tecnológicas para la integración del proceso entre países												
• Diseñar nuevo proceso y validarlo con las otras aduanas de la región, y establecer un plan de implementación y costos estimados												
• Contratar proveedor para el servicio de implementación y realizar seguimiento												Mineco
Enviar propuesta de eliminación del certificado de libre venta a países de Centroamérica al Sistema de Integración Económica Centroamericana												
• Diseñar propuesta de eliminación del certificado de libre venta validada por las autoridades del MINECO con consultas internas con los técnicos asistentes a las rondas												
• Evaluar impacto en el ahorro de tiempos de exportación y validar nuevo proceso con los exportadores locales												
• Presentar propuesta tras inclusión en última ronda del Sistema del 2020												
Definir plan de trabajo y revisar propuesta en mesas técnicas a nivel centroamericano												Mineco
• Presentar propuesta en mesas técnicas: facilitación de comercio o aquellas relacionadas con aduanas												
• Confirmar apoyo a la propuesta e impulsar la definición de un plan de trabajo colaborativo para toda la región con una fecha de finalización definida												Mineco
Aprobar propuesta por parte del Consejo de Ministros de Integración Económica, y diseñar e implementar iniciativa a nivel país												
• Elaborar un reporte del trabajo en la mesa técnica centroamericana e identificar los principales impactos en el proceso y tiempos de exportación												
• Presentar plan de implementación en su versión final con la estimación de costos adjunta para su aprobación												
• Con la aprobación, aterrizar plan de implementación a nivel países, ejecutar y monitorear												

5. Socializar estándares y normativa internacionales de exportación (1/2)

Descripción de la iniciativa

Acelerar el cumplimiento de estándares y normativa requeridos por autoridades extranjeras **para exportar** a los principales mercados (p.ej. Estados Unidos) los productos **farmacéuticos y aparatos médicos priorizados**

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
- Realizar al menos 1 capacitación semestral con la Gremial de Farmacéuticos - Realizar al menos 1 reunión formal con la entidades de Estados Unidos relevantes en el primero año - Realizar reportes trimestrales del estado de solicitudes de empresarios en Estados Unidos	- Realizar capacitaciones a empresarios locales para que conozcan los estándares, requerimientos y normativa para Estados Unidos en los productos priorizados– Liderazgo de Mineco - Establecer mecanismos de generación de confianza sobre los procesos con las autoridades estadounidenses (visitas, recibir capacitaciones y establecer mecanismos con la embajada) con una agenda definida en los sectores priorizados (liderado por Mineco y Cancillería) – Liderazgo de Mineco y Cancillería - Establecer mecanismos de seguimiento a las solicitudes de los empresarios ante las autoridades estadounidense (liderado por Mineco y Cancillería) – Liderazgo de Mineco y Cancillería	Febr. 2021 – a demanda Ene. – Mar. 2021 Abr. 2021 - continuo

Equipo

Nombre

- Edith Flores
- Embajador Alfonso Quiñonez
- Lucrecia Ramírez
- Sirin Mubarak
- Hugo Aguilar

Entidad

- Mineco
- Cancillería (Embajadas)
- MSPAS
- Pronacom
- Pronacom

Rol

- Líder de iniciativa
- Co-líder
- Asesor
- Asesor
- Asesor

Consideraciones adicionales

Obstáculos/ riesgos

- Interés (y capacidad) de mantener producción doméstica en Estados Unidos

Inversión requerida

- Por definir

5. Socializar estándares y normativa internacionales de exportación (2/2)

Actividad principales	2020			2021								Liderazgo
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	
Realizar capacitaciones a empresarios para que conozcan los estándares, requerimientos y normativa para Estados Unidos en los productos priorizados												Mineco
- Validar lista de productos a exportar que se cubrirán - Diseñar capacitación en base a consultas a expertos y levantamiento de información normativa de Estados Unidos para la exportación de farmacéuticos y aparatos médicos - Identificar a los empresarios, empresas o foros interesados en recibir la capacitación y armar un plan de capacitaciones anual y estimar el costo del programa - Identificar a los capacitadores e implementar el calendario de capacitaciones recopilando retroalimentación por parte de los asistentes para realizar refinamientos - Realizar actualizaciones regulares al material de capacitación a fin de reflejar cambios normativos												
Establecer mecanismos de generación de confianza sobre los procesos con las autoridades estadounidenses con una agenda definida en los sectores priorizados												
- Identificar a las autoridades estadounidenses a contactar a través de las embajadas - Elaborar una presentación sobre el proceso de exportación para los productos priorizados en Guatemala evidenciando cumplimiento de buenas prácticas y con actualización regular - Identificar mejor mecanismo de reach-out para cada autoridad clave en base a retroalimentación de la embajada correspondiente: visita, capacitación otro - Seleccionar el interlocutor adecuado para cada autoridad clave - Montar un calendario de reuniones, definir metas e implementar												Mineco, Cancillería
Establecer mecanismos de seguimiento a las solicitudes de los empresarios ante las autoridades estadounidenses												
- Identificar opciones para realizar el seguimiento a solicitudes ante autoridades estadounidenses a través del personal de Cancillería en la embajada o consulado pertinente - Realizar una sesión de trabajo para elegir mecanismo y requerimientos para implementación - Elaborar un plan de implementación para el mecanismo seleccionado - Asegurar con apoyo y retroalimentación del embajador en Estados Unidos y otras autoridades diplomáticas relevantes - Realizar sesiones de actualización con el empresariado para introducir el o los mecanismos - Dar comienzo a la implementación y dar seguimiento al desempeño a través de reportes trimestrales por parte de la entidad correspondiente												Mineco, Cancillería

6. Reducir tiempos de despacho en los procesos aduaneros de importación y exportación (1/2)

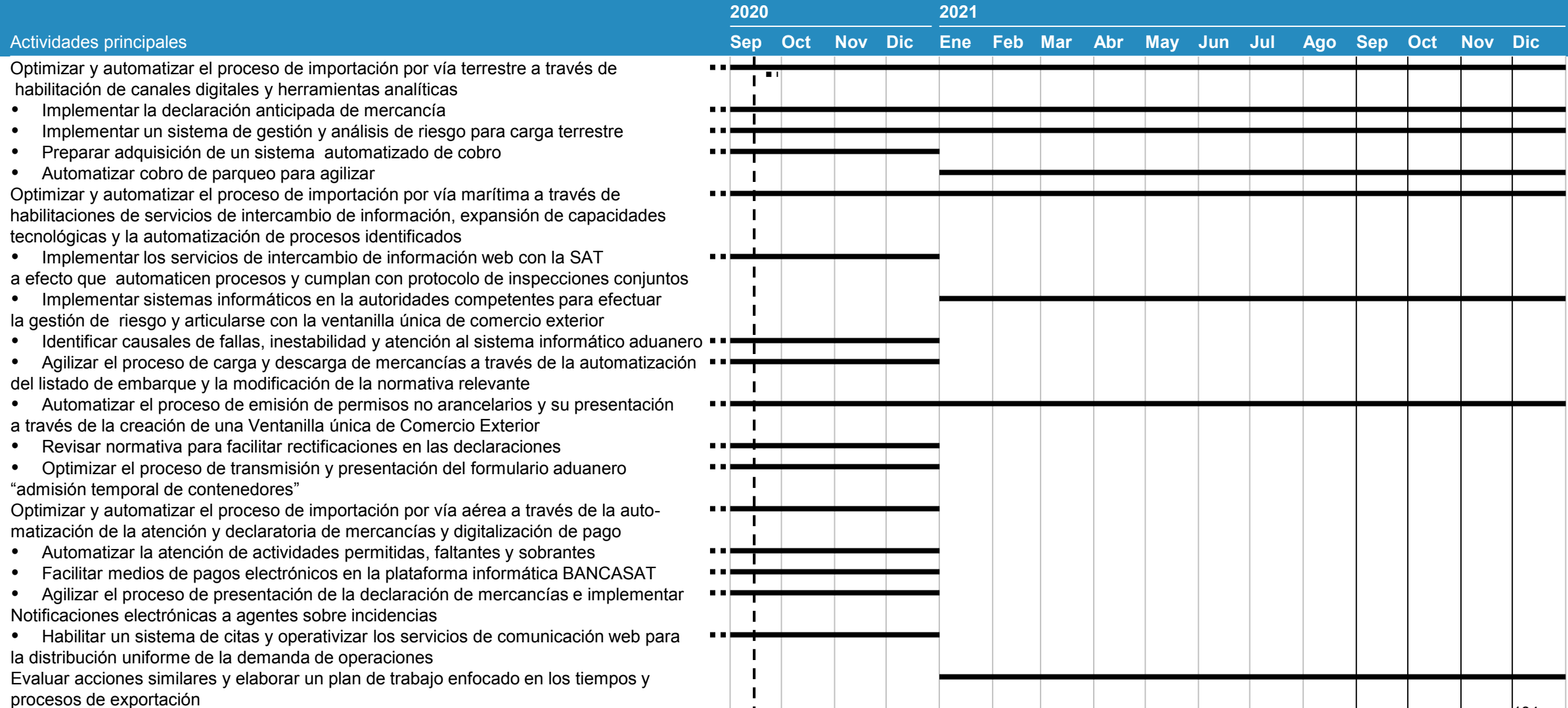
Descripción de la iniciativa

- Optimizar y automatizar los procesos y sub-procesos aduaneros de importación, y eventualmente de exportación

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
- Reducir tiempos y costos logísticos de trámites en las importaciones definitivas - Desarrollo de una Ventanilla Única de Comercio Exterior - Mejorar el indicador de Doing Bussiness del Banco Mundial (Comercio Transfronterizo).	- Realización de un estudio de tiempos de despacho – Liderazgo de SAT / Aduanas - Optimizar y automatizar el proceso de importación por vía terrestre a través de habilitación de canales digitales y herramientas analíticas - Optimizar y automatizar el proceso de importación por vía marítima a través de habilitaciones de servicios de intercambio de información, expansión de capacidades tecnológicas y la automatización de procesos identificados - Optimizar y automatizar el proceso de importación por vía aérea a través de la automatización de la atención y declaratoria de mercancías y digitalización de pago - Evaluar acciones similares y elaborar un plan de trabajo enfocado en los tiempos y procesos de exportación	- Enero 2020 - Diciembre 2021 - Diciembre 2021 - Diciembre 2020 - Diciembre 2021

Equipo			Consideraciones adicionales	
Nombre	Entidad	Rol	Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
- Werner Florencio Ovalle - Victoria Meza	- SAT - MinEco - Cámara de Transportistas Centroamericanos - Cámara de Comercio e Industria - Empresas portuarias - Asociación de Navieros - Corporación de Agentes Aduaneros - Otros ministerios	- Líder de iniciativa - Asesor	Realización de un estudio similar e identificación de acciones para el proceso de exportación pendiente	Q400 millones Programa de Modernización Aduanera (referencia)

6. Reducir tiempos de despacho en los procesos aduaneros de importación y exportación (2/2)



Fuente: Entrevistas al cliente y expertos

7. Firmar convenio de no doble tributación con mercados prioritarios para sectores priorizados (1/2)

Descripción de la iniciativa

- Firmar convenios de doble tributación con países priorizados con el fin de impulsar el comercio bilateral

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
Firma 4 convenios en los próximos tres años, iniciando por aprobación de convenio con México y firma de convenios con Qatar, Canadá, España	- Confirmar estructura de fuerza de tarea Tratado con México - Confirmar estado actual de proyecto de ley para ratificar convenio - Sostener reunión con Ministro de Finanzas para solicitar visto bueno sobre proyecto de ley - Trasladar expediente con dictámenes de SAT, MINECO y MINFIN a MINEX para gestionar presentación al Congreso - Implementar estrategia de comunicación/cabildeo con otras entidades de gobierno - Ratificación en el Congreso Otros tratados - Priorizar lista de tratados a abordar seguido de ratificación de tratado con México - Definir criterios de priorización - Realizar ejercicio de priorización - Establecer proceso agilizado de negociación de tratados prioritarios - Confirmar actores involucrados - Definir roles, cadencia de trabajo y convenios a firmar en el próximo año - Establecer mecanismo agilizado de gestión/ratificación ante entidades nacionales Estrategia de promoción del acuerdo de doble tributación con países con los que se tenga acuerdo - Definir responsable de la agenda de promoción - Elaboración de la agenda - Lanzamiento	- Establecida - Oct. 2020 - Ene. 2021 - Oct. 2020 - Nov. 2020 - Feb. 2021

Equipo			Consideraciones adicionales
Nombre - Lisardo Bolaños - Rolando Paiz - Devadit Barahona - Shirley Aguilar	Entidad - Mineco - Pronacom - Agexport - MINEX - Cámaras de Comercio Binacionales	Rol - Líder - Co-Líder - Co-Líder - Presentación al Congreso y fuerza de tarea negociación bilateral - Actores de consulta/resonancia	Obstáculos/ riesgos - Requiere asegurar apoyo de MINFIN para pasar al congreso - Nivel de oposición de SAT puede disminuir probabilidad de aprobación en Congreso Inversión requerida - N/A

7. Firmar convenio de no doble tributación con mercados prioritarios para sectores priorizados (2/2)

Actividad principales	2020				2021										
	oct.			nov.			dic.		ene.			feb.			
Confirmar estructura de fuerza de tarea															
Tratado con México															
- Confirmar estado actual de proyecto de ley para ratificar convenio - Sostener reunión con Ministro de Finanzas para solicitar visto bueno sobre proyecto de ley - Trasladar expediente con dictámenes de SAT, MINECO y MINFIN a MINEX para gestionar presentación al Congreso - Implementar estrategia de comunicación/cabildeo con otras entidades de gobierno															
Otros tratados															
- Priorizar lista de tratados a abordar seguido de ratificación de tratado con México - Definir criterios de priorización - Realizar ejercicio de priorización - Establecer proceso agilizado de negociación de tratados prioritarios - Confirmar actores involucrados - Definir roles, cadencia de trabajo y convenios a firmar en el próximo año - Establecer mecanismo agilizado de gestión/ratificación ante entidades nacionales															
Estrategia de promoción de acuerdos de doble tributación															
- Definir responsable de elaboración de agenda - Elaboración de la agenda - Lanzamiento															

8. Definir salarios mínimos regionales (1/2)

Descripción de la iniciativa

- Diferenciar salarios mínimos entre regiones para fortalecer el empleo formal y desarrollo económico del interior de Guatemala

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
Implementar normativa de salarios mínimos regionales en Guatemala en Mayo 2021	- Estructurar un <i>task force</i> para articular a los distintos actores - Coordinar una mesa de trabajo con todos los actores involucrados - Definir plan de trabajo, cadencia de reuniones, responsabilidades y liderazgo - Evaluar la necesidad y el potencial impacto de definir salarios mínimos regionales - Realizar un diagnóstico de los efectos de tener un salario mínimo nacional - Analizar el potencial impacto de salarios mínimos regionales (i.e. empleo, formalidad) - Analizar la viabilidad jurídica de definir la figura de salarios mínimos regionales - Identificar potenciales barreras legales para implementar la propuesta - Identificar figura legal y mecanismos jurídicos adecuados para presentar una propuesta - Elaborar propuesta de normativa - Generar una primera propuesta de normativa - Sindicar propuesta con actores relevantes - Ajustar propuesta de acuerdo a los comentarios y recomendaciones de actores relevantes - Presentar propuesta en comisiones paritarias - Validar la propuesta en mesas tripartitas (sector público, privado, laboral) - Ajustar propuesta de acuerdo a los comentarios y recomendaciones de actores relevantes - Presentar propuesta en instancia correspondiente (i.e. congreso, gabinete de ministros) - Aprobar propuesta en instancia correspondiente - Implementar la nueva normativa	- Oct. 2020 - Dic. 2020 - Ene.2020 - Feb. 2020 - Mar. 2020 - Abr. 2020 - May. 2020

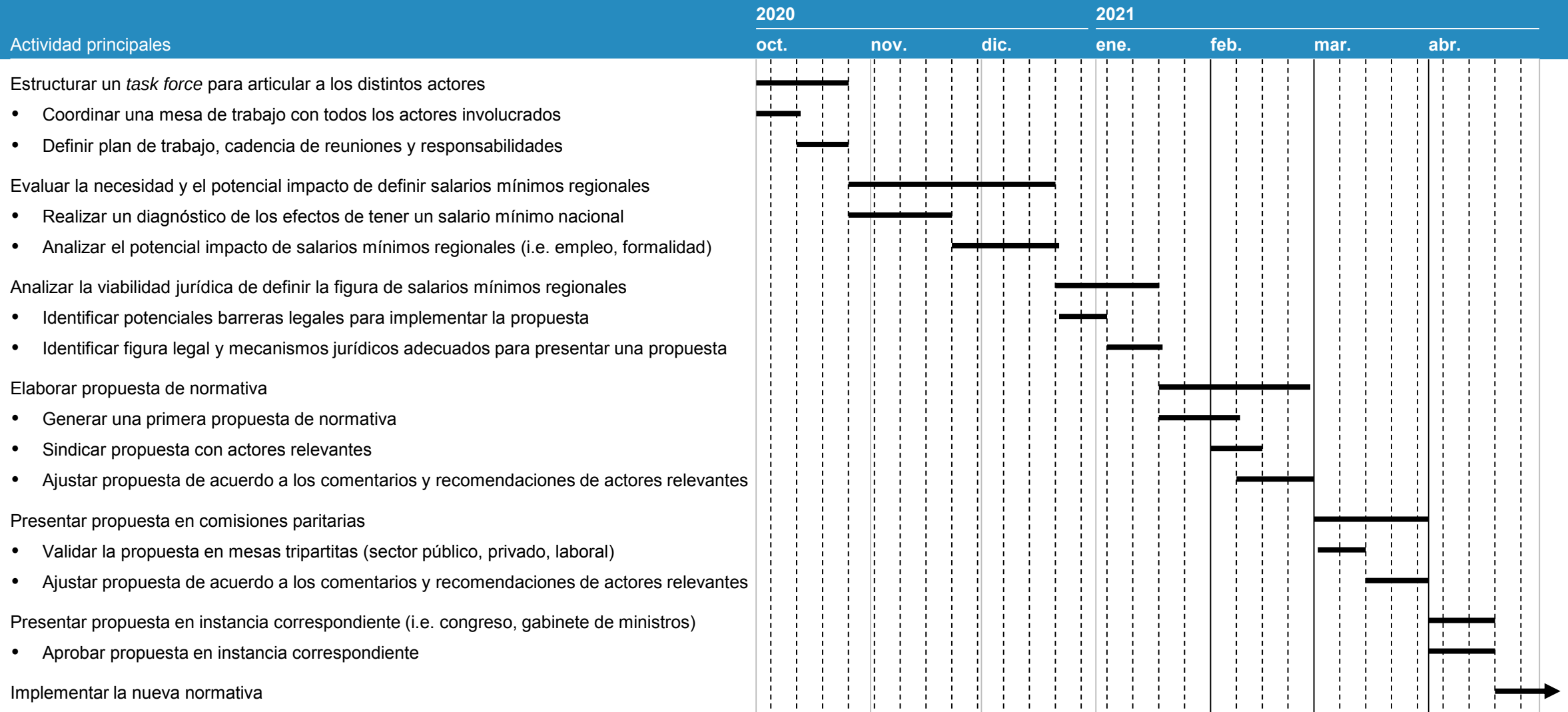
Equipo

Nombre	Entidad	Rol
- Pendiente de definir - Diego Monterroso /Eduardo Samayoa	- MinTra - MinEco - MAga - CACIF - Representantes sindicales	- Pendiente de definir - Asesor - Asesor - Asesor - Asesor

Consideraciones adicionales

Obstáculos/ riesgos	- Falta de soporte político para aprobar la iniciativa - Falta de acuerdo entre los niveles de salario definidos para cada región
Inversión requerida	No aplica

8. Definir salarios mínimos regionales (2/2)



9. Ampliar los sectores a los que se aplica el régimen de zonas francas (1/2)

Descripción de la iniciativa

- Revisión de reforma de Ley con el fin de expandir las actividades amparadas bajo ley de Zonas Francas para dinamizar el sector exportador del país

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
Aprobación de reforma de ley y agilización de proceso de inscripción de Zonas Francas en Mineco	- Establecer fuerza de tarea de aprobación y operativización - Impulsar aprobación de reforma legislativa a Ley de Zonas Francas - Confirmar estado actual de proyecto de reforma —3ra lectura en Congreso, pendiente aprobación - Incorporación de enmienda para agregar actividades adicionales amparadas por la ley (turismo, pesca) - Preparación de documentos técnicos de soporte a argumentos de ley - Inclusión de reforma en agenda legislativa - Impulsar estrategia de comunicación/cabildeo en el Congreso - Aprobación de Ley - Modificación de reglamentos internos del MINECO - Agilización de proceso de inscripción y apertura de Zona Franca en MINECO - Diagnóstico de flujos de procesos actuales - Asegurar fondos de cooperación externa para proyecto de digitalización del proceso - Adecuación legal de procedimientos digitalizados - Operativización de nuevo sistema de inscripción de Zonas Francas	- Establecida - Oct. 2020 - Ene. 2021 - Ago. 2021

Equipo			Consideraciones adicionales
Nombre - Lisardo Bolaños - Rolando Paiz - Claudia del Aguila - Jorge Benavides	Entidad - Mineco - Pronacom - Agexport - Fundesa	Rol - Líder - Co-Líder - Coordinación sec. Privado - Fuente de insumos técnicos	Obstáculos/ riesgos - Incorporación de enmiendas y aprobación en el Congreso - Obtención de fondos y agilidad de proyecto de agilización de inscripción digital de Zonas Francas Inversión requerida - Por confirmar inversión requerida para agilización/digitalización de proceso de inscripción de Zonas Francas en MINECO

9. Ampliar los sectores a los que se aplica el régimen de zonas francas (2/2)

Actividad principales	2020			2021		
	oct.	nov.	dic.	ene.	feb.	
Establecer fuerza de tarea de aprobación y operativización	■					
Impulsar aprobación de reforma legislativa a Ley de Zonas Francas	■					
Confirmar estado actual de proyecto de reforma —3ra lectura en Congreso, pendiente aprobación	■					
Incorporación de enmienda para agregar actividades adicionales amparadas por la ley (turismo, pesca)	■	■	■			
Preparación de documentos técnicos de soporte a argumentos de ley	■	■	■			
Inclusión de reforma en agenda legislativa		■	■			
Impulsar estrategia de comunicación/cabildeo en el Congreso		■	■	■	■	■
Aprobación de Ley			■	■	■	■
Modificación de reglamentos internos del MINECO	■					
Diagnóstico de flujos de procesos actuales	■	■	■	■	■	■
Asegurar fondos de cooperación externa para proyecto de digitalización del proceso			■	■	■	■
Ejecución de proyecto de digitalización de procesos					■	■
Adecuación legal de procedimientos digitalizados						■
Operativización de sistema de inscripción digital de Zonas Francas						

10. Identificar zonas con infraestructura competitiva para promover el desarrollo de los sectores (1/3)

Descripción de la iniciativa

- Impulsar la competitividad de Guatemala en las zonas específicas a desarrollar los nuevos sectores a partir de una mejora en la infraestructura y la calidad de vida de las personas en las ciudades

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
• Acelerar la ejecución de las obras de infraestructura en marcha • Mejorar la calidad de vida de las ciudades a partir de contar con una mayor oferta de servicios e infraestructura social para atraer talento	• Estructurar un <i>task force</i> para articular a los distintos actores – Coordinar una mesa de trabajo con todos los actores involucrados – Definir plan de trabajo, cadencia de reuniones y responsabilidades • Impulsar el avance de las obras de infraestructura del corredor logístico sur y identificar zonas específicas con alto potencial de conectividad para el desarrollo de nuevos sectores – Impulsar la ampliación del puerto Quetzal ○ Valida si es posible avanzar a pesar del litigio en curso dado que la zona a ampliar no estaría siendo afectada – Impulsar la construcción de la autopista Escuintla-Quetzal ○ Alinear actores clave – socialización del mecanismo de APPs (presidente) ○ Incluir en la agenda de congreso para tercera lectura ○ Obtener aprobación de empresa adjudicada por congreso – Acelerar la ejecución de las obras y habilitación del aeropuerto de san José ○ Definir modelo de gobernanza, administración y operación del aeropuerto¹ ○ Realizar estudio de demanda de aeropuerto ○ Ejecutar las adecuaciones a instalaciones y construcción de pista ○ Obtener la habilitación como aeropuerto internacional ○ Iniciar las operaciones ○ Crear figura de autoridad aeroportuaria – Identificar zonas específicas con alto potencial de conectividad ○ Valorizar la infraestructura básica para el desarrollo del sector priorizado (p.ej. energía eléctrica, viabilidad, aguas residuales)	• Oct. 2020 • Nov. 2020 • Nov. 2020 • Mar. 2021 • Dic. 2020

Equipo

Nombre

- Luis Carlos Orellana
- Diego Monterroso
- Salvador Ramirez

Entidad

- Pronacom
- MinEco
- CIV
- ANADIE
- COINCIDE
- Municipalidades afectadas

Rol

- Líder
- Co-Líder

Consideraciones adicionales

Obstáculos/ riesgos

- Requerimientos legislativos
- Obtener financiamiento para las grandes obras de infraestructura requeridas

Inversión requerida

- A definir

1. Actualmente el Ejército es el propietario y administrador del aeropuerto.

Fuente: Entrevistas al cliente y expertos

10. Identificar zonas con infraestructura competitiva para promover el desarrollo de los sectores (2/3)

Descripción de la iniciativa • Impulsar la competitividad de Guatemala en las zonas específicas a desarrollar los nuevos sectores a partir de una mejora en la infraestructura y la calidad de vida de las personas en las ciudades

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
• Acelerar la ejecución de las obras de infraestructura en marcha • Mejorar la calidad de vida de las ciudades a partir de contar con una mayor oferta de servicios e infraestructura social para atraer talento	– Definir e implementar un plan de mejora de infraestructura social y oferta de servicios en las ciudades contempladas con alto potencial para atraer talento (i.e. Escuintla) ○ Coordinar una mesa de trabajo con las Municipalidades afectadas ○ Definir una estrategia para mejorar la calidad de vida en las ciudades y atraer talento ○ Diseñar e implementar una estrategia para promover la oferta de servicios en las ciudades ○ Identificar fondos para financiar obras de infraestructura requeridas, estructurarlas y ejecutarlas (i.e. hospitales, escuelas, vías terrestres) ○ Mejorar transporte interurbano • Impulsar el avance de las obras de infraestructura de la ciudad de Guatemala y alrededores – Acelerar la ejecución de las obras de reacondicionamiento y expansión del aeropuerto La Aurora ○ Ejecutar el plan de transferencia del aeropuerto – Identificar nuevas zonas de desarrollo urbano para promover el establecimiento de nuevos sectores (i.e. Villa Nueva) – Avanzar en la estructuración y ejecución de proyectos viales (anillo metropolitano, anillo regional, etc.) – Definir e implementar un plan de atracción de talento a la ciudad de Guatemala a partir de la promoción de la calidad de vida en la Ciudad ○ Coordinar una mesa de trabajo con la Municipalidad de Guatemala y el Inguat ○ Identificar las principales fortalezas de la ciudad, incluyendo infraestructura social y oferta de servicios ○ Diseñar e implementar una estrategia de promoción para atraer talento	• Mar. 2021 • Dic. 2020 • Ene. 2020 • Mar. 2020 • Ene. 2021

Equipo

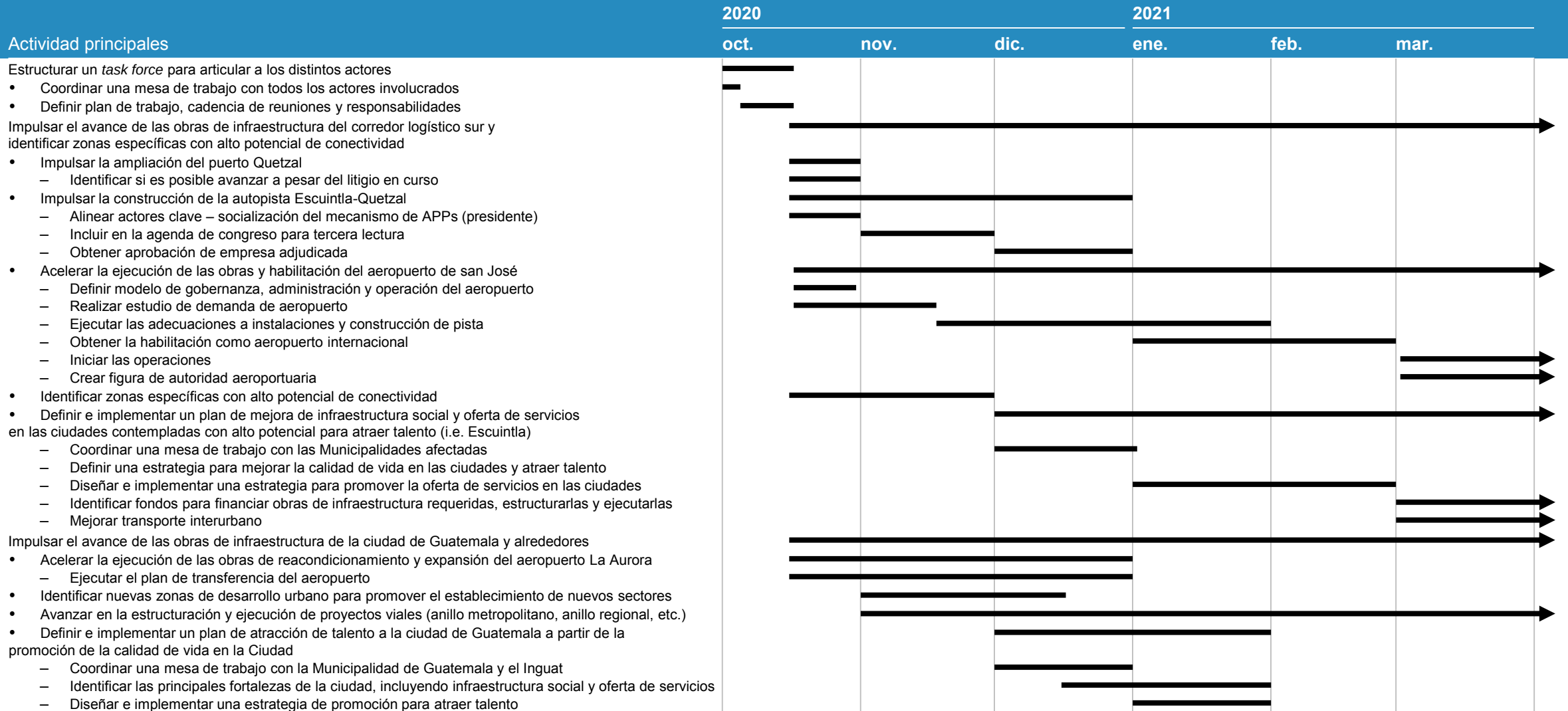
Nombre	Entidad	Rol
• Luis Carlos Orellana • Diego Monterroso • Salvador Ramirez	• Pronacom • MinEco • CIV • ANADIE • COINCIDE • Municipalidades afectadas	• Líder • Co-Líder

1. Actualmente el Ejército es el propietario y administrador del aeropuerto.
Fuente: Entrevistas al cliente y expertos

Consideraciones adicionales

Obstáculos/ riesgos	• Requerimientos legislativos • Obtener financiamiento para las grandes obras de infraestructura requeridas
Inversión requerida	• A definir

10. Identificar zonas con infraestructura competitiva para promover el desarrollo de los sectores (3/3)



Anexos



Anexo 1. Compradores del sector de Vestimenta para Guatemala¹

Compradores de Camisetas (2019-2020) de Holanda (producto 6109)²

Nike European Operations

Netherla

H&M Hennes & Mauritz Gbc Ab

Levi Strauss Global Trading Co.

Tommy Hilfiger Europe BV

Primark

Adidas Peru S.A.C

Ua Chile SpA

Guess Europe Sagl

Approvato

Olsen Mode GmbH

Petrol Industries B.V

Calvin Klein Europe BV

Timberland Edc

Phillips Van Heusen Europe

Wex Europe Services BV

Tumble`N Dry B.V.

Pvh Brands Europe BV

H&M Hennes & Mauritz

Netherlands B.

Patagonia Europe Cooperatief

Asics Europe B.V.

Van Gennip Textiles BV

Zumba Fitness Europe

Love For Denim B.V.

M.Brands

Kik Textilien Und Non Food

GmbH

Prenatal Moeder En Kind BV

Dobotex BV

O'neill Europe

Chasin Wholesale B.V.

Hugo Boss Ticino SA

Quapi Kidswear BV

Vdr Fashion Group BV

The Sting Sourcing &Productions

B.V

Fair & Co BV

C/O Dsv Solutions

Vf Almelo Dc NI

Intl Feature Agency

Task International BV

European Distribution Center

No Excess BV

Difuzed

Sissy Boy

Van Den Broek

Tailor & Stitch

Love For Denim BV

Superdeporte Plus Peru S.A.C.

Petrol Industries

Zeeman Textielsupers BV

Fantastitex BV

Phi Promotions

Euretco BV Department Babies &

Kids

Fashion Ling

Adidas International Trading BV

Helly Hansen Distributie BV

It S Noize B.V.

Adidas International Trading B.V.

Scotch & Soda Exp. B.V.

Hema BV

Semtex BV

Scotch & Soda

Just Brands BV

Schijvens Confectiefabrie

Beebie Love B.V

Euretco BV

Hema Distributiecentrum

Saborn Trading BV

G Iii Leather Fashion Inc.

Branded Sports Merchandising

B.V.

Retail Tribes B V

World Trade Fashion

Phi Promotions

Zetex Body Favourites

The Cookiie Co. BV

Erve Buying NV

Lunter Textiel

Bugatti GmbH

The Shirt Makers BV

Didi Fashion

Livera BV

Jansen A BV

Euretco BV

Janus Services B.V.

Anwb BV

Ts Imp. Exp.

Y Organic BV

Holland House Fashion

Foot Locker Europe BV

Zeeman Textiel Supers B.V.

License Factory

Galeria Kaufhof GmbH

Jube By Jackie B V

Cb Fashion

Cars Jeans & Casuals BV

Malu NV

Dekker Olifanta BV

Guess' Europe B.V.

B32 Groep

Room Seven BV



Como próximo paso, se podría priorizar aquellos **compradores de mayor tamaño** o cuyas exportaciones sean significativas



1. Es necesario que todas las empresas pasen por un proceso de *due diligence* riguroso. 2. Incluye empresas importadoras que importaron por lo menos un contenedor para dicho producto

Fuente: AGEXPORT "Importadores"



Anexo 1. Compradores del sector de Vestimenta para Guatemala¹

Compradores de Camisetas (2019-2020) de Nicaragua (producto 6109)²

Corp. De Supermercados Unidos Nicaragua S.A.

Ferreteria Roberto Morales Cuadra

Craftop Nicaragua SA

Almacenes Xtra S.A.

Casa De Las Mangueras Y Conexiones S.A.

Suplidora De Productos De Belleza (Ln2005)

Beto International Nicaragua S.A.

Distribuidora Comercial Corsario SA

Importaciones Farmaceutica S.A (Imfarsa)

Gema Aracel Carrasco Loasiga

Yesica Benita Sotelo Pacheco

Ise Sociedad Anonima

Ferreteria David Pastora S.A

Herramientas En Ferreteria S.A.

High Bar Turistico S.A.

Industrias Fatima S.A.

C A S S.A

Inversiones Silva Y Silva S.A

Gildan Activewear (Rivas) S.A.

Gildan Activewear San Marcos li

Corporacion De Supermercados Unidos De Nicaragua SA

Ferreteria Richardson S.A.

Ferreteria Richardson S.A.

Tiendas Modernas S.A.

Pacific Alliance USA Inc.

Distribuidora Cesar Guerrero

Bodega Terminal De Carga Aerea

Autonica S.A.

Ilusion De Nicaragua S.A.

Importadora Sacaro

Abs Comercial S.A

Bwa SA



Como próximo paso se podría **priorizar** aquellos **compradores de mayor tamaño** o cuyas **exportaciones** sean significativas



1. Es necesario que todas las empresas pasen por un proceso de *due diligence* riguroso. 2. Incluye empresas importadoras que importaron por lo menos un contenedor para dicho producto

Fuente: AGEXPORT "Importadores"



Anexo 1. Compradores del sector de Vestimenta para Guatemala¹

Compradores de Camisetas (2019-2020) de España (producto 6109)²

Decathlon Sports Ireland Ltd.
Primark Tiendas Slu
Abasic S.L.

El Corte Ingles

Mayoral Moda Infantil
Decathlon Cac El Part
Hennes & Mauritz

Adidas International Trading BV

Centros Comerciales

Carrefour

Pepe Jeans
Digital Lola Commerce S A U
Tuc Tuc SI
Eurofiel Confeccion S.A.
Comercial Losan.S.L.U.
Punto Fa. S.L.
Abasic S.L.
Star Textil S.A.
Sprinter Megacentros Del Deporte SI
Industries De Diseno Textil SA
Bimba & Lola Slu
Bacci S&C
Sfera Joven S.A.
Mayoral International Stores SA
Zara Home Chile SpA
Comercial Mundo Transfer Ltda
Lenospa S.A.
Adolfo Dominguez S.A.
Sfera Joven
Centro Textil Massana SA

Peje Jeans SI
Modelo Continente International Trade SA
Tomy's Fashion Tribe
Itx Trading
Iberomarcas Sociedad Anonima
Cerrada I
Gdcco Confec S.A.
Fox Head Europe SI
Punto Fa SI
Yerse
Industria De Diseno Textil S.A.
Mayoral Peru S.A.C.
Cortefiel Commercial SA
Alvaro Moreno SI
Eurofiel Confección S.A. 0582
Punto Fa S.L.
Via Corso S L
Salemuc SI
Inditex S.A.
J.A.M. Industries
Hanesbrands Spain SA
Texvall Premium
Arinoda Imp. S.L.
Sprinter Megacentros
Food And Moments Group S.L.
Lealma S.A
Plataforma Europa
Imp. Arrasate
Bimba Y Lola S.L.U
Talaman SI
Atique Imp. SI

Sport Connect S.A.
Dang Dang SA
Avinguda De La Marina 54 F
08830 Sant Boi De Llobregat
Industria De Diseño Textil S.A.
Grupo Massimo Dutti SA
Encuentro Modas S.L.U
Jap International
Nandwani Brothers SI
Aerovaradero SA
Uterque
Calecia Pinar SI
Alphadventure SI
Juana Alcala S.A
Apuesta S.L.
Tronco Del Bosque S.L.
Azhar Innova S.A
Bershka Poligono Inditex
Visigma Appparel Group
Creaciones Y Distribuciones
Jap International Brands Slu
Jatro Bcn
Fusco Y Co SI
Abasics S.L.
Vindaloo S.L.
Forestal Imp. Exp. S.L.
Anzamar S.L.
Franco Austral
Trove's S.A.
Quality Transfer Textil S.L.
Charanga

Sfera S.A.
Nora Estela Villar Prado
Scalpers Fashion S.L.
Team Store
Industrias Valls 1 SA
Franco Austral S.L.
Uniform Brands S.L.
Oysho Espana S.A.
Biosafe Products Corp.
Fox Head Europe SI
Bacci Sourcing And Consulting S.L



Como próximo paso, se podría **priorizar aquellos compradores de mayor tamaño o cuyas exportaciones sean significativas**



1. Es necesario que todas las empresas pasen por un proceso de *due diligence* riguroso. 2. Incluye empresas importadoras que importaron por lo menos un contenedor para dicho producto

Fuente: AGEXPORT "Importadores"

Anexo 1. Compradores del sector de Vestimenta para Guatemala¹

Compradores de Camisetas (2019-2020) de Reino Unido (producto 6109)²



H & M Hennes & Mauritz

Primark Stores

Marks And Spencer Plc

Adidas International Trading

BV

Next Retail Ltd.

Next Plc

Tesco Stores Ltd.

Fashions Uk ..

John Lewis Plc

Debenhams Retail Plc

Gap United Kingdom Holdings

Ltd.

Levi S Strauss & Co.

Primark Stores Ltd. .

Tjx Uk

Fat Face

Gan Uk Holdings Ltd.

ASDA Stores Ltd.

Sainsburys Supermarkets Ltd.

Tesco Stores Ltd.

Asda Stores Ltd., Asda Hse

South

Norty Ltd.

Dkh The Duke

Gap (Uk Holding) Ltd.

Kalash Clothing Co., Ltd.

Wm Morrison Supermarkets Plc.

Wm Morrisons Supermarkets Plc

J.D Williams & Co. Pvt., Ltd.

Jd Sports Fashion

Gildan Activewear Srl

Mothercare Uk Ltd.

Pepkor Retail Ltd.

Dkh The Duke

Continental Clothing Co., Ltd.

River Island Clothing Co., Ltd.

Focus International Logistics

Peacock's Stores

French Connection

Urbn Uk Ltd.

Bonmarche

Matalan Retail

White Stuff

Bb Uk

J.P.Boden

Blues Clothing Ltd.

Paramo Ltd.

Inox London Ltd.

Tdp Textiles Ltd.

Gap (Netherlands) B.V.

Mountain Warehouse

Mackays Stores

J.D.Williams & Companies Ltd.

Leather Connection

Tvmania Fashion Lab

Future Brands Ltd.

Seasalt

Aykroyd And Sons Ltd.

Zabou Casualwear Ltd.

Halbro Sportswear Ltd.

Dukes Global

Shop Direct Home Shopping

J.D. Williams & Co.

Peacocks Stores Ltd.

Jojo Maman Bebe

Next Retail Ltd.

Crew Clothing

Weird Fish Ltd.

Mann Brothers Ltd.

Rahim And Sons Ltd.

Cooneen By Design Ltd.

Carmichael International

Hassan & Abbas Ltd.

Asos.Com

Teemill Tech Ltd.

Cut4 Cloth Ltd. (Ta Frugi)

Studio Retail Ltd.

Mothercare Supply

Fat Face Ltd.

Dkh Retail Ltd.

Fabric Flavours

Jack Wills

Gant Uk Ltd.

Sportsdirect.Com Retail

Next Plc

Source Lab Ltd.

All Saints Retail

Ys Garments Inc.Dba Next Level

Apparel

Cencosud Retail Peru S.A.

Arcadia Group Brands

Bmb Menswear

Panda Sourcing

Carol C Collections Ltd.

Damartex Uk

Mahastore Ltd.

Cebon Apparel Pvt., Ltd.

Monsoon Accessorize Ltd.

Blacks Outdoor Retail

Ethic Star Ltd.

Jack Wills Retail Ltd.

Jd Fashion

Grapes Fashions Ltd.



Como próximo paso se podría priorizar aquellos **compradores de mayor tamaño** o cuyas exportaciones sean significativas



1. Es necesario que todas las empresas pasen por un proceso de *due diligence* riguroso. 2. Incluye empresas importadoras que importaron por lo menos un contenedor para dicho producto

Fuente: AGEXPORT "Importadores"



Anexo 1. Compradores del sector de Vestimenta para Guatemala¹

Compradores de Camisetas (2019-2020) de Estados Unidos (producto 6109)²

Garan Inc.
Customs And Trade Services Inc.
Primark US Corp
N A

Pvh Corp.

Delta Apparel Inc.

H & M Hennes & Mauritz Inc.

Imc Global Solutions

Gildan Activewear

Bbc Apparel Group Llc

Sovereign Container Line

JC Penney Purchasing Corp.

Under Armour Distribution House

Coppel Corp.

Ys Garments DbA Next Level

Apparel

Guess Inc.

Hanesbrands Inc.

Nike United States Of America Inc.

SanMar Corporation

Cotton On USA, Inc.

Superdry Wholesale Llc

Sol Group Marketing

Uniqlo USA, LLC

Gildan Ndc (Eden Nc Dc 50)

James Worldwide Inc.

Carmichael International Service

Levi Strauss And Co. Customs

1155

Fedex Trade Networks

Lf Sourcing (Millwork) Llc

Old Navy

Lululemon USA Inc.

Kitex USA Llc

Basic Resources Inc.

Samsung America Inc.

Lollytogs Ltd.

Intradeco Apparel

Mias Fashion Manufacturing

Company, Inc

Aquarius USA

Walmart Inc. Bentonville

Union Underwear Co. Inc.

Exquisite Apparel Corp.

Exist Inc.

Gap

Adidas

Columbia Sportswear Co.

Columbia Brands

Peace Textile America Inc.

Mystic Apparel LLC

Beluga International Inc.

Motherlines Inc.

Hi Trend Apparel Inc.

Damco USA

World Textile Sourcing Inc.

Lucky Brand Dungarees Llc

Outerstuff Ltd.

Amass International Group Inc.

Hugo Boss Fashions, Inc.

Evesyl Americas

Wal Mart

Rrl

Big World Merchandising Inc.

Ralph Lauren Childrenswear

Land S End Dodgeville

The North Face

Puma North America Inc.

India Maritime Agency Llc

Tsc Apparel

Ecu Worldwide USA

Pegasus Maritime Inc.

Walmart.Com

Pacific Alliance USA Inc.

Tcw Trends Inc.

Women's Rtw A Division Of

Ralph

ASF Global, LLC

United States Of Aritzia

Fila USA Inc.

Jerry Leigh Inc.

Muji USA.

Gildan Sdc (Charleston Sc Dc 09)

Lucky Brand

Same

Pacific Sourcing Group, Inc.

Royce Apparel Group Inc.

Leacheng Group

Tj International Inc.

S.J. Stile Associates

Lands End

Belk International Inc.

Hybrid Apparel

Tommy Bahama Group Inc.

Hybrid Promotions, LLC

Kamdar Industries Inc.

Lacoste USA

J. Crew Operating Corporation

Cliff Inc.

Ambiance USA

Academy, Ltd.

SRS International Group, LLC

Michael Kors (USA) Inc.

Wicked Fashions



Como próximo paso se podría
priorizar aquellos
compradores de mayor
tamaño o cuyas exportaciones
sean significativas



1. Es necesario que todas las empresas pasen por un proceso de *due diligence* riguroso. 2. Incluye empresas importadoras que importaron por lo menos un contenedor para dicho producto

Fuente: AGEXPORT "Importadores"



Anexo 1. Compradores del sector de Vestimenta para Guatemala¹

Compradores de trajes de mujer (2019-2020) de Alemania (producto 6104)²

H & M Hennes And Mauritz Ab & Co.

C&A Buying GmbH & Co. Kg
Josef Witt GmbH
Jako AG
Lfl Solution GmbH & Co. Kg
Katag Abz Einkauf GmbH
Fynch Hatton
Primark Ltd.
Brands Fashion GmbH

Asos.Com

Bon Prix Handelsges GmbH
Heinrich Obermeyer GmbH & Co.
Ahlers P.C. GmbH
Fynch Hatton
Marc O' Polo AG
Ernstings Family
C&A Buying GmbH & Co.Kg
Kik Textilien & Nonfood
Bon Prix Handelsgesellschaft
Tom Tailor GmbH
Hajo Strick GmbH
Takko Holding
Continental Clothing Co. GmbH
Bon Prix
Katag Abz Einkauf GmbH
Adler Modemaerkte
Bonprix
Tesco International Clothing
Otto3

Levis Strauss Uk Ltd.
Germersheim Dc
Bugatti GmbH
Roadmap 1 GmbH
Woolworth
Georg Haupt Bekleidungswerke
GmbH
Camel Active
Lerros Moden
Textilhandel Cotton N More GmbH
Mode Monte Carlo Von Ehr GmbH
Germersheim Dc
Fashion Uk Germany GmbH
G.D.Kg
Colours & Sons
Fynch Hatton
Adidas International Trading BV
Trampolin Modevertrieb GmbH
Ews Textilvertrieb
Gustav Daiber GmbH
Ragman Textilhandel GmbH
Engbers GmbH & Co.Kg.
Clinton Grosshandels GmbH
Bhb Fashion Service GmbH
Sigikid
Fruit Of The Loom GmbH
Consul Tex GmbH
Attn: Bettina Blummer/Katharina
Bugatti GmbH
Kleinigkeit Textil GmbH
Asos Com

Olymp Bezner Kg.
S.Oliver Bernd Freier GmbH & C
Dornbusch
Kids Fashion Group
Metro Deutschland GmbH
Galeria Kaufhof GmbH
Tvm Europe GmbH
License Factory GmbH
Schiesser
Wemoto GmbH
Redmond Mens Shirt & Knitwear
GmbH
Ernsting's Family
Punch GmbH
Hansa Flex Chile S.A.
Monte Carlo Casual Wear
Engbers GmbH & Co Kg
Newyork Life GmbH
Zlabels GmbH
Joy Sportswear GmbH
Brands Teamtex GmbH
Chapati Design GmbH
Jansen Fashion Group GmbH
Hawe Hydraulik Se
Attn:Ms Katharina
Tk Hockey Equipment GmbH
Tebram GmbH
Hajo Strick GmbH
Dornbusch & Co. GmbH
Adidas AG
Jeans Fritz

Consult Tex
E Breuninger
Casamoda Heinrich Katt GmbH
& Co Kg
Adamo Fashion GmbH
Apl Logistics Deutschland
GmbH Co.
Bewernick Textil Vertrieb
GmbH.
Kjus
Leacheng Group
UhlSport
Olsen Mode GmbH
Ecu Woldwide Germany GmbH



Como próximo paso se podría
priorizar aquellos
compradores de mayor
tamaño o cuyas exportaciones
sean significativas



1. Es necesario que todas las empresas pasen por un proceso de *due diligence* riguroso. 2. Incluye empresas importadoras que importaron por lo menos un contenedor para dicho producto

Fuente: AGEXPORT "Importadores"



Anexo 1. Compradores del sector de Vestimenta para Guatemala¹

Compradores de blusas de mujer (2019-2020) de Francia (producto 6106)²

Snc Cad
C.W.F. Children Worldwide
Fashion
Decathlon Chile SpA
Monoprix Exploitation
Stock J Boutique Jennyfer
Tdm Creation
La Halle
Civad Sas (La Blanche Porte)
Amass International Group
Cotton Division
Orchestra Premaman
Cac Dourges Base Camp
Cooperative U Enseigne
La Redoute
Bonneterie D'armor
Vertbaudet
Senior & Cie
Sahinler
Diramode
Cyrillus
Eleven Paris
Intersport France
Mlp SA Marketing Licensed
Products
Dimotrans
Solo Invest
Naf Naf
Okaidi
Technisynthese
Siplec

Groupe Go Sport
Blanche Porte
Siplec
Kaporal Collections
M Cotton
Dream
La Blanche Porte Civad Et Cie Scs
Rene Derhy
Carrefour
Cache Cache
Sas Ross
Emc Distribution
Damart SA
Gertrude 26
Kariban France
Magasins Galeries Lafayette
Centrale D' Achats Kidiliz
Damartex
Leon And Harper
Bde Hummel
Samadis Winward Distributors
Grenoble 6 Bd Eduardo Rey
Market Fit Zone 2 Ltd.
Pb
44 Galeries Lafayette
Kariban
La Generale Pour L'enfant
Intl Trading Fashion And A
The Lifestyle Co.
Oxbow

Bizzbee
Aulas Et Fils Sas
Bizzbee
S.N.C.C.A.D.
Snc Organisation Intragroupe
Louis Vuitton Malletier
Movitex S.A.
Sas Gifi Diffusion
Vi Sigma Apparel Group
Itm Alimentaire International
Stokomani
Sun City
Credit Du Nord
Cmt Windfield
Sport Equipment Sun Valley
Damart Serviposte
Sahinler Sas
Hoalen S.A.S
The Kooples Production
Ekyog
Im Production Isabel Marant
Na Pali Sas
Blissed
Christian Dior Couture
Bebe Boutik
Lililotte
Snc Oraganisation
Livam Heroseven
Solune Vanessa Bruno

Promod Sas
D.Multiple
Jdl 52 The New Designers
Ateliers Pulsion Design
Happy & So
My Corsica
Dress Gallery
Promod Depot NÂ°6 (Quais 21
Ã 25)
Nivaditha Appavoupoulle
Og
Coton House



Como próximo paso se podría
**priorizar aquellos
compradores de mayor
tamaño o cuyas exportaciones
sean significativas**



1. Es necesario que todas las empresas pasen por un proceso de *due diligence* riguroso. 2. Incluye empresas importadoras que importaron por lo menos un contenedor para dicho producto

Fuente: AGEXPORT "Importadores"

Anexo 2. Principales exportadores de la industria textil en Guatemala

Valor \$US de exportaciones entre 2017 y 2020

