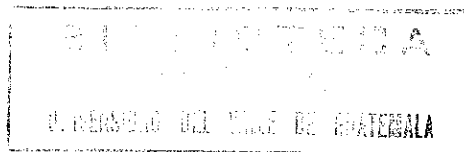


**Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ciencias Sociales
Maestría en Desarrollo**



**Fortalecimiento del Sector Empresarial para Participar
en el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)**



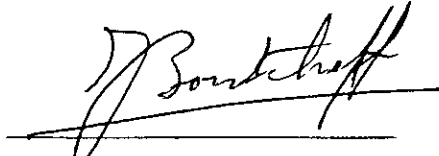
**Julio David Castellanos H.
Carné No. 99250**

**Trabajo de Graduación
Presentado para optar al Grado Académico de
Maestría en Desarrollo**

Guatemala, diciembre 2001

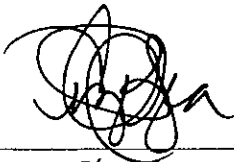


Vo.Bo.

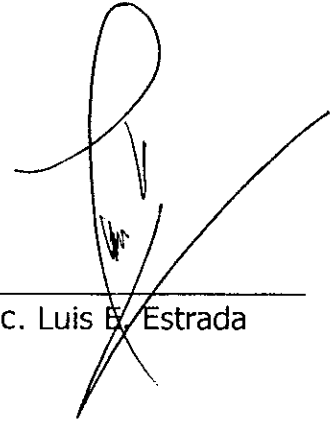


Lic. Jorge Borstcheff
ASESOR

TRIBUNAL EXAMINADOR



Dra. Cízel Zea

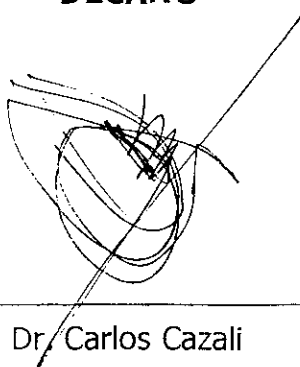


Lic. Luis E. Estrada



Lic. Jorge Borstcheff

DECANO



Dr. Carlos Cazali

GUATEMALA, 19 DE SEPTIEMBRE DE 2001

CONTENIDO

	Página
I. INTRODUCCIÓN 1
A. Tema 1
B. Justificación 1
C. Objetivos 2
D. Alcances 2
E. Metodología 3
II. MARCO TEÓRICO 8
A. Un Marco Analítico sobre el Libre Comercio 8
B. La Integración de Bloques Comerciales 16
C. Implicaciones del Libre Comercio para el Desarrollo 18
D. Base Conceptual del Modelo de Competitividad 20
E. Funcionamiento de Clusters Empresariales 21
F. Clima Empresarial para el Desarrollo de Clusters 22
G. Macroeconomía Competitiva 26
III. DISEÑO DEL PROYECTO 31
A. Resumen Ejecutivo 31
B. Contexto: ALCA y Agenda de Competitividad 33
C. Análisis del Problema y Aspectos Contextuales 43
D. Descripción del Proyecto 46
1. Caracterización de los Sectores de Intervención 46
2. Propósito 56
3. Componentes 56
4. Beneficiarios 65
5. Estructura de Ejecución 66
6. Programación de la Ejecución 68
7. Presupuesto 68
8. Viabilidad y Riesgos 69
9. Sistema de Seguimiento y Evaluación 71
IV. BIBLIOGRAFIA 73
ANEXOS	
Anexo 1: Matriz de Involucrados	
Anexo 2: Arbol de Problemas	
Anexo 3: Arbol de Objetivos	
Anexo 4: Matriz de Planificación de Proyecto	
Anexo 5: Estructura de Organización	
Anexo 6: Cronograma de Ejecución	
Anexo 7: Presupuesto y Costeo de Actividades Principales	
Anexo 8: Términos de Referencia de Consultores	

I. INTRODUCCION

A. Tema

El tema escogido para el presente trabajo de graduación corresponde a la formulación de un proyecto para fortalecer las capacidades del sector empresarial guatemalteco y aprovechar las oportunidades de la apertura comercial.

Específicamente se abordó como tema: el fortalecimiento de las capacidades del sector empresarial guatemalteco para insertarse apropiadamente en la denominada "Area de Libre Comercio de las Américas" (ALCA).

B. Justificación

El estudio de este tema ha sido necesario dada la ausencia en el medio guatemalteco de investigaciones particulares que identifiquen la relación entre la apertura comercial y los procesos de desarrollo del país. Fue necesario, además, analizar los factores limitantes o potencializadores que pueden presentarse en el proceso de inserción de Guatemala en el ALCA. Partiendo de este análisis fue posible formular propuestas para fortalecer las capacidades del sector empresarial guatemalteco, como actor principal en este proceso.

La investigación ha servido como punto de partida para evaluar la percepción que los propios afectados tienen sobre el tema. Esta identificación de percepciones ha permitido evaluar sus necesidades hacia el futuro y de esta forma sugerir los programas que puedan cubrir sus necesidades y expectativas.

La información recabada en la presente investigación podría servir como una base cualitativa para el diseño de proyectos de fortalecimiento institucional que posteriormente podrían estar a disposición del sector empresarial. El presente proyecto en sí mismo es un aporte al desarrollo de las capacidades humanas del sector empresarial y de manera derivada al proceso de desarrollo de Guatemala.

El proyecto fue formulado siguiendo los requerimientos de los principales cooperantes de nuestro país, de forma que el documento final del mismo podría ser presentado para su posible financiamiento y ejecución.

C. Objetivos

1. General

Diseñar un proyecto de desarrollo para el fortalecimiento de las capacidades del sector empresarial guatemalteco para insertarse apropiadamente en el Area de Libre Comercio de Las Américas.

2. Particulares

- a. Realizar un análisis sobre las limitaciones que el sector productivo guatemalteco enfrenta para insertarse de manera competitiva en el ALCA.
- b. Identificar los sectores económicos de mayor potencialidad competitiva de Guatemala que puedan identificarse como beneficiarios directos del proyecto.
- c. Proponer modalidades de intervención técnica, a través del proyecto elaborado, para fortalecer la competitividad de los sectores de mayor potencialidad de Guatemala.

D. Alcances

Por la naturaleza exploratoria de esta investigación se esperaba obtener información básica de carácter cualitativo y cuantitativo sobre el impacto que el ALCA podría tener en el sector empresarial guatemalteco.

Este estudio no pretendió abordar la problemática general del libre comercio, ni de los procesos de apertura comercial en general, sino que se limitó específicamente al proceso de integración de Guatemala en el “Área de Libre Comercio de las Américas” (ALCA). Por este motivo se exploró únicamente la situación de los involucrados en este proceso y el proyecto elaborado se centró específicamente en la dinámica del ALCA y los aspectos que podrían afectar directamente al el sector empresarial guatemalteco.

E. Metodología

La metodología utilizada para la formulación del proyecto objeto de este trabajo fue el “Marco Lógico,” de acuerdo al planteamiento utilizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este esquema de formulación de proyectos utiliza las siguientes técnicas e instrumentos:¹

1. Análisis de Participación (Matriz de Involucrados)

Esta técnica parte de la premisa de que todo proyecto, sea de la naturaleza que sea, afecta siempre a los intereses de algunas personas, grupos u organizaciones. Según se vean afectados dichos intereses, el proyecto encontrará fuerzas hostiles o favorables a su ejecución. El estudio de las partes interesadas, o de los “involucrados”, es esencial para diseñar el proyecto de modo que su ejecución sea viable. Este tipo de análisis es un medio de detectar posibles aliados y adversarios, así como neutralidad y abstención con referencia a un posible proyecto. También sirve este examen para considerar distintas dimensiones del problema o necesidad que constituye el objeto del proyecto y comprender más integralmente la situación que se desea cambiar.

El instrumento que se utiliza para realizar este tipo de análisis suele denominarse “matriz de involucrados”. En la primera columna de la matriz (“grupos afectados”) se identifican todos los grupos discernibles de la sociedad que pueden ser afectados positiva o negativamente por la ejecución del proyecto en cuestión. Lo que hace constituir un grupo

¹ BID. 1999. *Marco Lógico: Manual de Entrenamiento para Instructores*. Panamá: Programa de Entrenamiento para los Países C y D. pp.5-15.

es la similitud de intereses objetivos. Los “intereses” se especifican en la segunda columna, indicando cómo los mismos se relacionan con el proyecto; si dichos intereses favorecen o se oponen al proyecto y por qué. En la tercera columna (“recursos y limitaciones”) se identifican los recursos, mecanismos, organización, capacidades y potencialidades con los que cuenta cada grupo para hacer valer sus intereses, así como sus posibles limitaciones o debilidades para ello. En la cuarta columna (“problemas percibidos”) se indica cómo cada grupo comprende los problemas que el proyecto pretende resolver y las soluciones que propone; con cuánta información cuentan y cuán correcta es, cuáles son sus sesgos y sus énfasis, qué cosas están influyendo sobre la percepción y valoración que hacen de todo lo relativo al proyecto.

El examen de toda la información que esta matriz puede reunir es un instrumento de gran potencialidad para considerar la viabilidad política de un proyecto y comprender elementos clave de su éxito o fracaso. La columna de problemas percibidos por los grupos de involucrados sirve también para la consideración de los distintos aspectos de la situación que se desea alterar.

2. Análisis de Problemas (Arbol de Problemas)

El “árbol de problemas” es un diagrama semejante a un organigrama que muestra -por medio de cuadros o casilleros organizados en forma de estructuras ramificadas- los problemas en una situación y las relaciones de causa y efecto entre ellos. En este diagrama, los problemas (cuadros o casilleros) de abajo contribuyen a generar los de arriba, de manera que se supone una relación causal de abajo hacia arriba, unidos por una línea que denota causalidad. La posición de un problema en este árbol no es una determinación de su importancia general, sino una especificación de la forma en que se relaciona con otros problemas en una situación dada.

Para llevar a cabo este trabajo y preparar el diagrama, hay que formular cada problema como un estado negativo. En este contexto, un problema no es la ausencia de una solución sino la situación indeseable misma. Es necesario ubicar un sólo problema por cuadro, para evitar la confusión entre distintos problemas y, especialmente, para no enredar la descripción de las relaciones causales. Si se ubican dos problemas en un

cuadro de abajo, es posible que uno de esos problemas sea *causa* de otro de arriba y el segundo problema al revés (*efecto* de uno de arriba). Obviamente, en tal situación se produciría un árbol con relaciones confusas o ininteligibles.

3. Análisis de Objetivos (Arbol de Objetivos)

El árbol de objetivos es un organigrama que describe las soluciones de los problemas señalados en el diagrama anterior. Resulta de describir en cada cuadro la situación que existiría después de resolver el problema antes identificado. Las líneas entre los distintos cuadros de este árbol representan relaciones entre medios y fines, que luego podrían aparecer en la matriz del marco lógico. Para elaborar el árbol de objetivos, hay que tomar las condiciones negativas del árbol de problemas y cambiarlas por condiciones positivas que son *deseadas y realizables*. Luego, hay que examinar las relaciones medios-fines establecidas en el árbol y asegurar la validez del esquema. Si es necesario, se modifican las formulaciones, se agregan otros objetivos cuando son necesarios para el objetivo inmediato superior, y se eliminan los objetivos irrelevantes o repetitivos.

4. Análisis de Alternativas

Normalmente hay diversas maneras de hacer las cosas, las que se denominan en general "opciones técnicas". Al examinar estas opciones tiene que mostrarse una relación de causa a efecto entre los medios que se proponen y los fines que se quieren alcanzar; es decir, la eficacia de determinadas vías para llegar al destino deseado. El saberlo implica conocimientos especializados de la materia del proyecto. Cada sector de la actividad humana tiene sus leyes propias de funcionamiento y el principio de causalidad reviste formas muy específicas en cada situación.

En el análisis de alternativas hay que constatar primero *si* se puede hacer lo que se propone como la sustancia del proyecto porque, obviamente, si no se puede hacer, no hay proyecto. Si se puede hacer, hay que determinar *cómo* se puede hacer con los medios de que dispone la sociedad (conocimientos, habilidades, máquinas, materiales.

dinero, etc.) En algunos proyectos riesgosos, sin embargo, la posibilidad de lograr algo solamente es una hipótesis que no ha sido comprobada previamente.

El análisis de alternativas es una técnica que se utiliza para: a) identificar las soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto; b) evaluar estas posibles estrategias; y c) determinar la estrategia a ser adoptada por el proyecto. Normalmente para llevar a cabo este tipo de análisis se siguen los pasos siguientes:

- a. Se identifican los objetivos a excluir ya sea porque no son deseables o porque no son factibles.
- b. Se identifican diferentes relaciones de "medios y fines" como posibles estrategias alternativas para el proyecto.
- c. Se seleccionan las alternativas que representan las mejores estrategias para el proyecto desde el punto de vista técnico y político.
- d. Se aplican los criterios apropiados para seleccionar la estrategia del proyecto.

5. Matriz de Planificación del Proyecto (MPP)

En la metodología del marco lógico, el diseño de un proyecto se presenta como una matriz de cuatro columnas por cuatro filas, denominada normalmente "matriz de planificación del proyecto" (MPP).

Las columnas suministran distintas categorías de información, en la siguiente forma:

La primera columna presenta un resumen narrativo de los objetivos y de las actividades necesarias para alcanzarlos. Es una descripción sintética del proyecto que expresa, leyendo verticalmente de abajo para arriba, a) las actividades que deberán realizarse; b) los resultados directos que producirán esas actividades, denominados componentes del proyecto; c) el propósito que se espera lograr mediante la entrega de esos componentes; y d) la finalidad ulterior del proyecto.

La segunda columna (a la derecha de la primera) señala una serie de indicadores verificables que especifican las características buscadas (de cantidad, calidad y

oportunidad) de los objetivos y las actividades que fueron definidos en la primera columna. Estos indicadores sirven para comprobar objetivamente si se obtienen o no los resultados finales e intermedios que se esperan del proyecto.

La tercera columna indica dónde se encontrarán los datos necesarios para verificar los resultados; es decir, las fuentes de información o medios de verificación de los mismos.

La cuarta columna hace explícitos los supuestos de cada nivel del marco lógico, o sea, los factores externos al proyecto que deben ocurrir para que se logren los resultados esperados. Dichos supuestos implican riesgos; si los mismos no son válidos, puede que no se cumpla lo que depende de ellos.

Las filas de la matriz son los niveles del marco lógico. En la fila superior presentan información sobre el nivel de la finalidad; en la segunda fila de arriba para abajo, sobre el propósito; en la tercera fila, sobre los componentes; y en el nivel inferior o cuarta fila, sobre las actividades.

II. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del presente trabajo, es necesario comprender a nivel teórico dos áreas de conocimiento: los procesos de apertura comercial y su impacto en el desarrollo y la conformación de clusters empresariales que identifiquen las potencialidades y limitaciones del sector empresarial.

A. Un Marco Analítico sobre el Libre Comercio

López Braga² argumenta que conforme a lo postulado por Adam Smith, el concepto de libre comercio se funda en el supuesto que existen leyes económicas naturales y se inspira en el famoso principio de los fisiócratas "*Laissezfaire, laissezpassere*". Adam Smith sostenía que sólo se obtiene riqueza en un país a través de una mejor división del trabajo y que dicha división sólo podría desarrollarse adecuadamente en el sector manufacturero. Adam Smith creía que el libre comercio y la competencia eran las condiciones indispensables para obtener la división de trabajo fundamental para el desarrollo del sector manufacturero.

Desde la Edad Media, las manufacturas se habían desarrollado en Europa en el ámbito de las ligas de artesanos. Esas ligas desempeñaron un papel destacado ya que evitaron que ingresaran nuevos productores en sus respectivos campos. Estos gremios fueron formalmente abolidos en Inglaterra en 1835, casi un siglo después de comenzada la Revolución Industrial en ese país, sin embargo por muchos años las ligas recurriendo a la violencia en muchas circunstancias, se opusieron ferozmente a la libre competencia, lo que conllevaría una reducción de ingresos para los patrones y de salarios para los operarios.

Un hecho que no puede ignorarse es que Adam Smith con frecuencia usaba el término "comercio" para referirse a una ocupación o un empleo, especialmente el trabajo manual; tampoco debe olvidarse que cuando se refería al "libre comercio" hablaba esencialmente de las condiciones de la libre empresa. Su teoría de la "ventaja

² Lopez Braga, Rubens. 1999. *Cómo expandir las exportaciones de los países dentro de una economía globalizada*. Buenos Aires. INTAL. pág.11.

absoluta" en el comercio internacional puede comprenderse mejor si se tiene en cuenta cómo hacía hincapié en la división del trabajo.

Según argumenta Adam Smith, la teoría de la "ventaja absoluta" estriba en que la división del trabajo sería relevante no sólo a nivel de cada país sino también entre países. Asimismo, el comercio internacional ocupaba un lugar secundario en su concepción del libre comercio. En realidad, no se trataba del comercio internacional sino más bien la "extensión de los mercados que Adam Smith concebía como una condición previa cuando se optaba por la división del trabajo y, en consecuencia, por el desarrollo del sector manufacturero. De hecho, el comercio internacional no desempeñó un papel relevante en el desarrollo de la industria británica, por lo menos durante la mayor parte del primer siglo de la Revolución Industrial³, hecho que se debió a la baja productividad del sector manufacturero, que no creció en forma significativa durante ese período.

Adam Smith apoyaba el desarrollo del "libre comercio internacional" pues creía que la importación irrestricta de productos contribuiría a la eliminación de las condiciones monopólicas que las ligas de artesanos deseaban mantener contra el progreso del "libre comercio", o sea, contra las condiciones de la libre empresa en Gran Bretaña. Por otra parte, no debe subestimarse el hecho que Adam Smith suscribía esa línea de argumentación al subrayar la supremacía de la industria británica sobre la de otros países y que, además, partía del principio de la existencia del pleno empleo en la economía británica.

La ley de las ventajas comparativas de David Ricardo se concibió cuando los industriales no pudieron acceder a fuentes de financiamiento para establecer o expandir sus industrias. En aquellos tiempos, los recursos financieros se utilizaban en gran medida para financiar operaciones comerciales y las guerras, en ese entonces frecuentes. No obstante, el avance del sector manufacturero fue posible en Gran Bretaña debido a un número de factores interrelacionados, a saber: el capital necesario para desarrollar una empresa agrícola era significativamente más importante que el capital necesario para crear una actividad manufacturera, parcialmente en virtud del

³ McCloskey, Donald. 1994. *The Economic History of Britain since 1700*. Cambridge: Cambridge University Press. pág. 65.

nivel simple y poco sofisticado de las técnicas y del equipamiento de la época; la abundancia excepcional de mano de obra barata y la reducida rentabilidad de muchas empresas agrícolas. Esto explica, según Maxine Berg, por qué la mayor parte de los nuevos industriales eran antiguos propietarios de tierras y por qué el capital usado para establecer industrias manufactureras provino de la venta de tierras agrícolas.⁴

Para continuar invirtiendo en sus empresas, señala Berg, los industriales dependían de las utilidades provenientes de las actividades que efectuaban en ellas. Como el rasgo de la producción industrial era el rendimiento constante a escala de producción y su alto contenido de mano de obra, el principal factor de determinación del lucro radicaba en la diferencia entre el valor de mercado de los productos finales y los costos de la mano de obra.

Se debe tener en cuenta que los economistas clásicos aceptaban que el valor de los productos era generalmente función del gasto incurrido en la mano de obra necesaria para su producción, razón por la cual las necesidades básicas de los trabajadores debían mantenerse tan bajas como fuera posible con el fin de asegurar utilidades crecientes que permitieran a los industriales británicos realizar nuevas inversiones en sus industrias. A fin de mantener los salarios bajos, se imponía satisfacer la demanda de los trabajadores de productos agrícolas y otros productos básicos a través de importaciones de productos más baratos que los generados internamente. Esas importaciones, empero, no se incrementaron de manera adecuada por las razones expuestas anteriormente.

No sólo la concepción de "libre comercio" de Adam Smith aplicada al contexto del comercio internacional, sino también la ley de David Ricardo de ventajas comparativas, tenían como primer objetivo la promoción y la justificada acumulación de capital por parte de los industriales británicos a fin de apoyar el crecimiento de la industria del país. Dichos conceptos se formularon como parte de una ideología que principalmente apuntaba a defender los intereses económicos de la economía británica, que se convirtió en la más fuerte del mundo y que ocupó esa posición hasta comienzos del siglo XX. No caben dudas que el comercio internacional y el juego de las fuerzas del mercado son y

⁴ Berg, Maxine. 1994. "Factories, Workshops and Industrial Organization" en *The Economic History of Britain since 1700*. Cambridge. Cambridge University Press. pág. 98.

serán de vital importancia para la aceleración del proceso de desarrollo de los países económicamente menos avanzados. Sin embargo, el papel insoslayable del libre comercio, de las ventajas comparativas y de otros conceptos interrelacionados -en particular el de la función limitada del Estado en la economía tal como defienden algunos economistas en la actualidad- deberían contemplarse con cuidado a los efectos de formular estrategias efectivas de economía abierta hacia el exterior dentro de los países en desarrollo.

Se sucedieron otras teorías de comercio internacional, de las cuales la mayoría se fundamentaba en los principios de Ricardo, pero no se detenían a analizar la razón de ser de los conceptos de libre comercio y de las ventajas comparativas. Frances Stewart⁵ examina doce teorías recientes que incluyen factores que no fueron tenidos en cuenta por la ley de ventajas comparativas. Estas teorías tratan los temas de desfase tecnológico, economías de escala, ciclos de vida de productos, semejanza de preferencias y comercio intrasector e intraempresa.

Sin embargo, ninguna de esas teorías ofrece una explicación completa de los fenómenos que afectan el comercio internacional y resulta improbable que cualquiera de ellas explique todos los tipos de comercio internacional, especialmente el comercio entre los países desarrollados y en desarrollo. Una razón de peso para que eso sucediera, según argumenta Stewart, se encuentra en que la mayoría de esas teorías se centraron en el comercio entre países desarrollados porque se ha registrado un mayor crecimiento del comercio entre tales países. En todo caso, dichas teorías se aplican a países en desarrollo en la esfera de las políticas industriales y comerciales, en especial en lo referente a las recomendaciones que enfatizan la importancia del desarrollo de tecnología a nivel local y del comercio entre países en desarrollo.

Cabe subrayar que la mayoría de esas teorías cuestionan la relevancia que tienen los conceptos de libre comercio, las ventajas comparativas y otras ideas interrelacionadas para el desarrollo del comercio internacional. Sin embargo, independientemente de la razón que se esgrima, sigue destacándose la importancia de dichos conceptos, sobre todo en las organizaciones que persiguen el objetivo de aumentar las exportaciones de

⁵ Stewart, Frances. 1984. "Recent Theories of International Trade: Some Implications for the South" en *Monopolistic Competition and International Trade*. Oxford. Clarendon Press. pág. 23.

los países en desarrollo. Ricardo ha sido crecientemente cuestionado en sus postulados sobre las ventajas comparativas (un tanto estáticas) a la luz de la gran movilidad internacional de los factores de producción que surge de la creciente importancia de las empresas transnacionales, así como de la inversión extranjera directa (mediante la participación de capital u otras formas) en los negocios internacionales y el desarrollo económico.

El concepto de competencia perfecta también ha sido objeto de cuestionamientos cada vez mayores. Dicho concepto postula que cualquier productor- orientado hacia las exportaciones puede obtener, ya sea libremente o por lo menos con facilidad, recursos intangibles tales como tecnología y conocimiento gerencial y usarlos para penetrar en un mercado dado cuando así lo desee. Por otro lado, permite afirmar que las empresas se ven forzadas a aceptar precios dictados por el mercado, puesto que ninguna de ellas individualmente goza de la suficiente fortaleza para ejercer influencia sobre la formación de precios que, según los analistas de comercio, queda determinada principalmente por las fuerzas del mercado y el poder soberano de los consumidores.

Lopes Braga⁶ argumenta que aquellas teorías que se basan en el libre comercio, la competencia perfecta, las ventajas comparativas y otros conceptos interrelacionados subestiman el hecho que las empresas generan recursos intangibles y los utilizan para fortalecer la posición de la que gozan en el mercado o incluso para evitar que otras empresas ingresen en el mercado. Esas teorías de comercio internacional conciben a las empresas como agentes transformadores de recursos tangibles específicos dentro de los países donde se encuentran. Consideran secundario el papel que las empresas desempeñan para fomentar la competitividad del país. Desde la perspectiva de dichas teorías, lo que realmente cuenta son los recursos específicos de cada país. Estas teorías desdeñan no sólo cuán predominante resulta la estructura de mercado, oligopólica para la mayoría de los productos que hoy en día ingresan en el mercado internacional, sino también el hecho de que la creación tecnológica constituye uno de los principales factores para fortalecer la competitividad de la empresa.

⁶ Lopez Braga, Rubens. 1999. *Cómo expandir las exportaciones de los países dentro de una economía globalizada*. Buenos Aires. INTAL. pág.13.

Al referirse a la importancia de la producción tecnológica para el desarrollo económico, concentrándose en los países desarrollados, Lall destaca: "Tal vez sea justo decir que gran parte de la literatura internacional, tanto teórica como empírica, no le ha prestado importancia a la tecnología ni a la necesidad de mejorar el nivel tecnológico de los países en desarrollo. La teoría neoclásica simplemente no trata el asunto. Por su parte, en los modelos altamente simplificados usados en la teoría sobre comercio internacional, se estima que la tecnología se encuentra disponible en forma gratuita a todos los países y, dentro de cada país, a todas las empresas"⁷.

De acuerdo con los economistas que enfatizan los méritos de las teorías del siglo XVIII sobre comercio internacional, la ineficiencia y el estancamiento de las economías de un gran porcentaje de países en desarrollo radican en la intervención del gobierno y la instrumentación de políticas de sustitución de importaciones, orientadas al mercado interno. En vez de esta postura, los países en desarrollo deberían establecer el libre comercio y las condiciones económicas que favorecen el crecimiento de una economía de mercado orientada al exterior, con menor intervención del gobierno, de manera tal de estimular un crecimiento económico dinámico y, al mismo tiempo, beneficiarse de la economía global.

Las organizaciones de promoción comercial no son las únicas que toman nota de estos conceptos básicos contenidos en estas teorías cuando planean sus actividades o brindan asesoramiento a los exportadores con miras a definir estrategias. Del mismo modo, las organizaciones regionales e internacionales tienen presentes tales conceptos, aunque implícitamente, al diseñar los modos de expandir las exportaciones. Por ejemplo, el valor atribuido a algunos de esos conceptos puede detectarse en las recomendaciones para reformar la política comercial expuestas en la mayoría de los préstamos otorgados por el Banco Mundial desde 1979 para impulsar ajustes estructurales que, además, se ven condicionados por la obligación que los gobiernos de los países receptores tienen de introducir reformas.

En conformidad con las directrices establecidas o implícitas en la teoría económica predominante según las cuales, tal como se mencionó anteriormente, los países en

⁷ Lall, Sanjaya. 1992. "The role of technology in Economic Development" en *Towards a New Development Strategy for Latin America*. Washington, D.C., BID. pág. 33.

desarrollo deben equipararse con los países desarrollados, afirma Vinod Thomas que la reforma de la política comercial "es esencial para que las economías de los países en desarrollo se beneficien de los progresos tecnológicos y se encuentren más capacitados para competir en un mundo cada vez más integrado: la realidad de los negocios de hoy día."⁸

Según este último autor, una de las principales razones para conceder préstamos para realizar ajustes estructurales que apoyen las reformas de las políticas comerciales es, en parte, la necesidad de financiar el aumento de las importaciones ya que "al iniciarse el proceso de reformas, se produce un mayor déficit comercial puesto que, en el corto plazo, es probable que las exportaciones no crezcan al ritmo que lo hacen las importaciones"⁹. En otro estudio realizado por Vittorio Corbo, se afirma que "los recientes progresos en materia de teoría de comercio internacional ponen en tela de juicio esas recomendaciones (las del Banco Mundial para reformar las políticas comerciales) a la par que ofrecen una nueva fundamentación para los aranceles diferenciados y, más genéricamente, para una política industrial activa".¹⁰

"La nueva teoría sobre comercio internacional afirma que la competencia en los mercados es normalmente de carácter imperfecto y que, en gran medida, el comercio está determinado por economías de escala y no por ventajas comparativas. Las recomendaciones de las políticas que al parecer surgen de la nueva teoría -y que son respaldadas por el hecho de que las intervenciones crecientes y bien definidas del gobierno aseguraron el crecimiento en los países del sudeste asiático- han sido fuertemente criticadas tanto desde el punto de vista económico como político"¹¹. Finaliza su trabajo destacando que pese a demostrar que las nuevas teorías tuvieron varios éxitos empíricos al explicar el fenómeno del comercio internacional, llega a la conclusión de que "el libre comercio continúa siendo una buena regla."

Cabe señalar que en las organizaciones multilaterales también se está produciendo el debate entre aquellos que defienden la nueva teoría de comercio internacional y los que

⁸ Thomas, Vinod. 1990. *Lessons in Trade Policy Reform*. Washington, D.C.. Banco Mundial. pág. 16.

⁹ *Ibidem*. pág. 18.

¹⁰ Corbo, Vittorio. 1992. *Adjustment Lending Revisited: Policies to Restore Growth*. Washington, D.C.. Banco Mundial. pág. 17.

¹¹ *Ibidem*, p. 18.

apoyan los méritos de la teoría convencional de comercio internacional. Los economistas de ambas escuelas de pensamiento están de acuerdo en que los mecanismos de libre comercio adolecen de varias fallas, a pesar de que discrepan en cuanto al peso de dichas fallas y a como eliminarlas.

Los defensores de la nueva teoría sobre comercio internacional sostienen que las fallas del sistema de libre mercado son la regla y no la excepción, al tiempo que abogan por la intervención del gobierno en la economía como herramienta necesaria para corregir esas fallas. Por consiguiente, apoyan un tipo de política activa que impulse el comercio internacional que justificaría cierto grado de protección para mejorar la capacidad de oferta exportable.

En cambio, el otro grupo de economistas optan por lo que se considera "la segunda mejor opción", es decir, la alternativa de los mecanismos de libre mercado, dado que desde su perspectiva las fallas del mercado constituyen una excepción y la intervención del gobierno puede empeorar la situación. Por ello, están a favor de una política comercial basada en la teoría convencional de comercio internacional y confían en las fuerzas del libre mercado para desarrollar las capacidades de oferta exportable.

El Banco Mundial y la mayoría de las organizaciones internacionales tiende a favorecer los principios de la teoría convencional sobre comercio internacional. En función de lo afirmado por Jayawardena¹² existen indicios de que se está consolidando otro punto de vista a la luz del debate que se desarrolla en el seno del Banco Mundial. Jayawardena también presenta la posición adoptada por la agencia japonesa *Overseas Economic Cooperation Fund* (OECF), en un documento publicado en 1991, que apoya el punto de vista de aquellos a favor de la nueva teoría sobre comercio internacional: "si las importaciones se liberan muy rápidamente, ¿es posible dar impulso a sectores que desempeñarán papeles importantes en el próximo estadio del desarrollo económico? ¿No sería necesario en cierta medida que, durante un período, se protegiera la industria doméstica de manera de permitir que se desarrolle un sector de exportaciones viable?"¹³

¹² Jayawardena. Lal. 1993. "Towards a Counter-Counterrevolution in Delopment Theory" en *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics*. Washington, D.C.. Banco Mundial. pág. 34.

¹³ *Ibidem*, p. 35.

B. La Integración de Bloques Comerciales

Desde finales de los años ochenta ha existido un creciente interés en los enfoques regionales sobre liberalización comercial. Una de sus más tempranas manifestaciones en América Latina apareció en el cono Sur con nuevos acuerdos de cooperación regional que marcaron el incipiente desarrollo de lo que hoy se conoce como MERCOSUR. El fenómeno también se puso de manifiesto en algunos países desarrollados, en particular, en los movimientos de los Estados Unidos de América para promover negociaciones comerciales bilaterales y la profundización del mercado al interior de la Unión Europea.

Durante ese mismo período la mayor parte del mundo en desarrollo se movió en la dirección de reformas económicas profundamente orientadas hacia el mercado, incluyendo iniciativas unilaterales de liberalización comercial. En adición, todos estos esfuerzos sucedieron en el contexto de las negociaciones multilaterales en Ginebra para lograr el libre comercio de bienes y servicios en todo el mundo, lo cual culminó en la Ronda de Uruguay en 1994 y la creación de la Organización Mundial del Comercio en 1995.¹⁴

Hacia mediados de los años noventa, los enfoques regionales de liberalización del comercio se habían esparcido por todo el mundo: Europa, Asia y las Américas. En esta última región en particular se pueden observar algunos indicadores que muestran la profundidad de las reformas: el promedio de tarifas cayó de 40% a 11% en la mayoría de los países de la región y en muchos países estos cortes fueron de un 50% en sus niveles iniciales en un período relativamente corto (dos o tres años).

El nivel máximo promedio de las tarifas en la región cayó de 80% a 40% con la excepción de solamente dos países que todavía mantienen una tarifa máxima de 100% sobre un número reducido de productos. El nivel de dispersión de tarifas en promedio se ha reducido de un 30% a mediados de los ochenta a un 9% en la actualidad. Todos esos

¹⁴ Devlin, Robert and Luis Garay. 1999. *The FTAA: Some Longer Term Issues*. Buenos Aires. IDB-INTAL. pág. 17.

elementos hacen que la tasa máxima promedio y la tasa de dispersión, medidas en términos de su desviación estándar, se encuentren debajo de un 15%.

En 1994, año en que finalizaron las negociaciones de la Ronda de Uruguay a nivel mundial, se dieron una serie de avances muy dinámicos en cuanto al nuevo regionalismo comercial. Meses antes de la firma de la Ronda de Uruguay, entró en vigencia el tratado de libre comercio de América del Norte (NAFTA). Adicionalmente en enero de 1995 entró en vigencia el MERCOSUR. En esa misma dirección se establecieron nuevos acuerdos regionales y bilaterales por parte de Costa Rica, Colombia, Venezuela, Bolivia y Chile lo cual aceleró los procesos de integración comercial en el hemisferio.

Esta breve síntesis cronológica presentada por Devlin y Garay¹⁵ ponen de relieve los siguientes aspectos conceptuales con respecto al fenómeno de la integración regional:

- Un factor clave para explicar la aceptación de los compromisos por la mayoría de países de América Latina y el Caribe en la Ronda de Uruguay fue el éxito de las reformas económicas emprendidas en la mayor parte de estos países, dentro de las cuales destacaba la política de liberalización comercial de manera unilateral. De esta manera la actuación en el contexto multilateral funcionó como un mecanismo para dar certeza a los inversionistas extranjeros sobre los compromisos adquiridos y como un mecanismo de presión para garantizar los procesos domésticos de reforma económica.
- Los acuerdos regionales y bilaterales ponen de relieve a un grupo de economías geográficamente definidas con un perfil claro en cuanto a sus intereses comerciales comunes, geopolítica y cooperación regional. Esto ha ayudado a mejorar sustancialmente el ambiente para alcanzar consensos en una serie de aspectos complejos en las agendas multilaterales.

C. Implicaciones del Libre Comercio para el Desarrollo

Devlin y Ffrench¹⁶ exponen que para muchos productos no tradicionales el acceso a mercados es bastante limitado e inestable haciendo muy difícil para los países en desarrollo alcanzar economías de escala a través de la especialización, así como la obtención de externalidades positivas derivadas de la localización estratégica de plantas productoras.

Por estas razones, la integración regional y liberalización de mercados se convierte en una plataforma interesante para la diversificación de exportaciones que incrementa sustancialmente la contribución del comercio exterior al desarrollo de los países menos industrializados.

Según los autores, en un mundo de grandes distorsiones económicas en los mercados internacionales, la garantía de acceso a mercados extranjeros puede convertirse en un elemento catalizador para explotar enormes ventajas competitivas con las consiguientes externalidades positivas para el nivel de desarrollo del país exportador.

Por otra parte, los mismos autores exponen que en el caso de productos no tradicionales en países en desarrollo existen además diversas distorsiones en el funcionamiento de los mercados de factores tales como insuficiente capacitación de la mano de obra, disponibilidad de tecnología adecuada y la escasez de capital de largo plazo.

La apertura comercial y la integración de bloques regionales pueden convertirse en elementos que ayuden a resolver estos problemas con el consiguiente efecto en el nivel de desarrollo de estas sociedades.

Los argumentos centrales por los cuales, la liberalización comercial y la integración regional de bloques económicos pueden convertirse en un instrumento estratégico para

¹⁵ Ibidem, p. 22.

¹⁶ Devlin, Robert and Ricardo French-Davis. (1998). Towards an Evaluation of Regional Integration in Latin America in the 1990s. Buenos Aires: IDB-INTAL, p. 16.

acelerar los procesos de desarrollo en los países latinoamericanos, de acuerdo a Devlin y Ffrench¹⁷ son:

- Se expande el tamaño de los mercados potenciales lo cual facilita los procesos de especialización industrial a través del aprovechamiento de las economías de escala y las posibilidades de explotar economías asociadas a la aglomeración productiva.
- Se fortalecen las fuerzas competitivas de los diversos mercados de bienes y servicios, ya que al aumentarse el tamaño de los mercados a través de la garantía de acceso recíproco se intensifican los flujos de información, con lo cual se inducen de mejor forma los procesos de inversión doméstica y se permiten las condiciones para atraer una eficiente inversión extranjera.
- Los mercados subregionales proveen grandes ventajas para los países en desarrollo, ya que su apertura recíproca permite el desarrollo de curvas de aprendizaje para los nuevos exportadores de bienes y servicios en mercados de mayor familiaridad con miras a incrementar la competitividad de estos productos en mercados más sofisticados.

Los autores señalan además que uno de los resultados más importantes de los tratados comerciales que buscan el libre comercio entre bloques de países que individualmente son calificados como pequeños, es hacer que una región sea lo suficientemente atractiva en su conjunto para la inversión extranjera.

Los esquemas de integración a través de bloques comerciales han provocado la obtención de ventajas sustanciales para los inversionistas extranjeros que buscan aglomerarse en localidades estratégicas desde las cuales puedan servir a grandes mercados potenciales. Este no sería el caso si los países se presentaran individualmente con mercados domésticos bastante limitados.

¹⁷ Ibidem. p. 20.

D. Base Conceptual del Modelo de Competitividad

El modelo de competitividad se enmarca en una visión de Centroamérica para el año 2020: “Bienestar social y progreso económico, coordinación entre el gobierno y el sector privado, equidad social, recursos naturales usados eficientemente, y una perspectiva común y coordinada del desarrollo regional.”¹⁸

El modelo de competitividad regional considera que los enfoques estratégicos para alcanzar el desarrollo económico son los siguientes:¹⁹

- Competitividad basada en el uso altamente productivo de los recursos.
- El crecimiento económico y la prosperidad como resultado del éxito agregado de las empresas, es decir, la necesidad de aumentar los ritmos de crecimiento y productividad.
- Políticas sociales orientadas a mejorar la base de recursos humanos.
- Política macroeconómica que rebase la sola reducción de los desequilibrios fiscales en el corto plazo.
- Estabilidad política que requiere un contexto democrático y de coordinación regional.

En este modelo se han identificado tres fuentes de ventajas competitivas para Centroamérica: la posición geográfica, la diversidad ecológica y el potencial agrícola y forestal.

La posición geográfica es privilegiada, pues une dos grandes regiones económicas y políticas del continente americano y está próxima a grandes rutas de comercio marítimo y terrestre. Cuenta con potenciales de red vial y fluvial, por lo cual es posible contar con un corredor logístico. Además, puede ser un enlace entre los distintos patrimonios culturales de América y Europa.

¹⁸ CLACDS-INCAE. 1999. *Agenda Regional de Competitividad*. pág. 22.

¹⁹ *Ibidem*. pág. 23.

La diversidad ecológica y los recursos ambientales son únicos. El patrimonio ecológico de Centroamérica es su más importante activo actualmente –y a futuro- en cuanto a atracciones turísticas. Así también, la riqueza biológica representa un atractivo para la investigación científica y tecnológica, y el surgimiento de nuevos productos e industrias.

Finalmente, el potencial agrícola y forestal es permanente, pues no es exclusivo de una época del año. De ahí que el clima tropical y la ubicación de la región represente una ventaja para lograr mayor y mejor producción; constituye, en fin, un excelente destino para la inversión, desarrollo e investigación de la agroindustria.

E. Funcionamiento de Clusters²⁰ Empresariales

Según el Dr. Michael Porter, un “cluster” se define como una concentración geográfica de compañías interrelacionadas de suplidores especializados, de proveedores de servicios y de empresas, industrias conexas e instituciones asociadas como universidades y asociaciones empresariales que trabajan en campos económicos específicos para desarrollar sistemáticamente su nivel sistémico de competitividad.

El enfoque de competitividad para Centroamérica supone dos ejes fundamentales: la promoción de los clusters y clima de negocios favorable. Respecto de los primeros, se trata de grupos geográficamente próximos de compañías e instituciones asociadas que operan en un campo empresarial particular, vinculadas por características comunes y complementarias.

M. Porter²¹ propone identificar los clusters desde cuatro fuentes de competitividad, las cuales se ilustran bajo la forma de un “diamante”:

- Las condiciones de los factores (calidad y especialización, más que cantidad o costo);
- Las reglas que rigen la estrategia, los patrones de inversión y la rivalidad entre las empresas;

²⁰ Aunque el término “cluster” no es castellano, se utilizará en el resto del texto debido a su definición técnica.

- Las condiciones de la demanda local; y
- Las industrias afines.

En adición a las fuentes de competitividad, es necesario también explicar las etapas de la ventaja competitiva, bajo el supuesto que, para alcanzar niveles de competitividad, es necesario llegar a la tercera; las etapas son:

- La etapa impulsada por los factores (en economías menos avanzadas; la ventaja competitiva aquí depende de la producción con factores productivos básicos).
- La etapa impulsada por una intensa inversión en procesos productivos que usan tecnologías modernas; aquí la demanda interna se sofisticada en *clusters* más exitosos.
- La etapa impulsada por procesos sistemáticos y extendidos de innovación; en esta etapa se supone que las cuatro fuentes de competitividad se impulsan e inciden entre sí, reforzándose mutuamente.

Para Centroamérica se han identificado cuatro conglomerados en los cuales se tienen ventajas competitivas: turismo, agronegocios, textiles, y *software* y computación. Para Guatemala este último ha sido sustituido por el cluster forestal.

F. Clima Empresarial para el Desarrollo de Clusters

La competitividad empresarial es el resultado de dos dimensiones complementarias entre sí: la sofisticación de las operaciones y la estrategia de las empresas, y la calidad del clima de negocios en el cual éstas operan. Se puede decir que la primera dimensión constituye el frente principal y decisivo de la lucha por la competitividad. En esencia la competencia se define en las empresas mismas. En esta dimensión, la ventaja competitiva se construye en la secuencia de actividades que conforman los procesos productivos de las empresas, cada una de las cuales le agrega una parte del valor a los productos que ésta ofrece en el mercado, una vez que son vendidos.

²¹ CLACDS-INCAE. 1999. *Agenda Regional de Competitividad*. pág. 55.

Las opciones de las empresas individuales para generar y mantener ventajas competitivas están delimitadas por la calidad del clima de negocios en el que éstas actúan. Las ventajas competitivas que se generan en esta dimensión surgen principalmente de las cuatro fuentes: la calidad y especialización de los factores de producción; la estructura y los patrones de rivalidad de las empresas que compiten en la industria; las condiciones de la demanda local; y las condiciones en las industrias afines.

Los clusters para el desarrollo de la región centroamericana presentados anteriormente no concretarán su potencial posible sin esfuerzos serios y concertados por parte de los líderes del sector público y privado, a fin de superar las limitaciones críticas que existen actualmente en el entorno empresarial de Centroamérica. En este contexto existen cuatro áreas de acción que, en el estado de desarrollo de la región, tienen una importancia determinante para promover la mejora cualitativa de sus climas de negocios: recursos humanos, logística, tecnología e innovación y atracción de inversiones.

En el campo de los recursos humanos²² se aspira a que las empresas centroamericanas basen cada vez más su productividad en procesos de innovación tecnológica sistemáticos y crecientemente sofisticados, entonces hay que reconocer que la educación tendrá un papel cada vez más decisivo en el desarrollo económico de la región. Es preciso contar con una fuerza de trabajo capacitada y especializada que sea capaz de asimilar los sucesivos cambios en los procesos de trabajo, que son ocasionados cada vez que hay una innovación tecnológica. Se ha constatado que la formación del capital humano es aún débil en temas genéricos de la estrategia (visión, misión y metas) de la empresa, empresarialismo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación.

Este punto es lo que permitiría definir una estrategia competitiva de las empresas e involucrar al conjunto de la organización para llevarlas a cabo. Por ello es una tarea impostergable del sistema educativo elevar su enfoque en estos temas. Por otro lado se está demandando personal calificado en carreras afines a los nacientes *clusters*. Por un lado, aquellas que cortan transversalmente a todos como la informática, la administración, la ingeniería de sistemas y los recursos humanos. Por otro lado,

²² Doryan, Eduardo. 1999. *Educación y Competitividad en Centroamérica*. San José. CLACDS- INCAF. pág. 76.

aquellas que son específicas para clusters como turismo, industria alimentaria, mantenimiento industrial e ingeniería agrícola.

Es claro que la agenda educativa regional deberá incluir un conjunto de temas orientados a la formación moderna de los ciudadanos y al desarrollo de actitudes hacia la producción y los conocimientos básicos. Para el año 2020²³ se debe aspirar a que todos los centroamericanos tengan la oportunidad de cursar la educación básica y se comuniquen eficazmente. Todas las escuelas deberían brindar capacitación básica en computadoras, acceso a internet para todos los estudiantes y la enseñanza de un segundo idioma. Las universidades deberán garantizar la formación de gerentes y profesionales innovadores que dirijan los clusters hacia la economía global.

En el área de la infraestructura para la logística comercial, los países centroamericanos están obligados a centrar sus estrategias de crecimiento económico en el comercio exterior, el cual es además una fuente muy importante de abastecimiento para la producción y el consumo.²⁴ Con esta óptica es preciso plantear el problema en forma sistémica, como un proceso que interactúa con el resto de elementos del sistema. Los componentes actuales de la logística regional no están cerca de lo que el sector privado y público requieren para explotar la importante ventaja que puede obtener de su privilegiada situación geográfica. La infraestructura de transportes es insuficiente, está deteriorada y tiene mal mantenimiento y su principal problema es de financiamiento.

La regulación limita la competencia y establece trabas. Las aduanas han sido ineficientes para controlar y lentas para tramitar; y son poco sofisticadas, especialmente en las fronteras terrestres. Para hacer frente a estos retos se requieren acciones como: la construcción de tramos tales como el "Corredor Logístico Centroamericano" (Corredor del Pacífico o corredor natural) desde Tecún Umán hasta Paso Canoas, al Sur en la frontera con Panamá; el establecimiento de un sistema aduanero eficiente que permita la salida oportuna, rápida y segura de los bienes exportados con una consecuente disminución de costos para los importadores; aduanas eficientes que faciliten el acceso a materias primas con precios y en tiempos competitivos que a su vez permitan alcanzar

²³ Alvarez, Benjamin et al. 1999. *Education in Central America*. Boston. Harvard Institute for International Development. pág. 65.

²⁴ Umaña, Mario. 1999. *Infraestructura Avanzada en Transportes para el Desarrollo Sostenible y la Integración de Centroamérica*. San José. CLACDS-INCAE. pág. 33.

ahorros significativos; mejor planificación de las compras y garantía de seguridad de embarques; y finalmente el desarrollo de mercados de servicios de logística en términos de diseño, construcción, supervisión, financiamiento y operación de algunas o muchas de las obras bajo distintos esquemas.

En el campo tecnológico, la escasa demanda de servicios tecnológicos especializados y la pobre base científica nacional ha impedido el desarrollo de una oferta de servicios para la innovación técnica en los países centroamericanos. El desarrollo de las capacidades propias en ciencia, tecnología e innovación son cruciales para el tránsito de las economías centroamericanas hacia formas de competitividad que se basen en un uso cada vez más intenso del conocimiento y de los recursos humanos calificados. Para ello se debe poner énfasis en mecanismos financieros especializados de cobertura regional para financiar asesoría técnica y capacitación a pequeñas y medianas empresas que formen parte de esquemas más comprensivos de financiamiento y promoción de las empresas insertas en los clusters.

También se requiere el impulso de los mecanismos de financiamiento de capital de riesgo para empresas innovadoras, la creación de fondos nacionales de crédito para proyectos de desarrollo tecnológico y la creación de un fondo regional para el financiamiento de proyectos científicos de grupos de investigación a nivel regional.

En materia de atracción de la inversión extranjera, Centroamérica puede aprovechar un potencial de incalculable valor para dinamizar el desarrollo de los clusters, ya que los países de la región tienen medios a su alcance para atraer compañías internacionales con ciertas cualidades que sean deseables para enriquecer la base de factores, mejorar el acceso a mercados internacionales, e intensificar una sana competencia interna. Para los *clusters* de alto potencial, este tipo de inversiones pueden servir como poderosos catalizadores que aceleren y expandan su desarrollo. Para ello se debe facilitar el tipo de inversión que incluya además coinversiones y alianzas con empresas fuera de la región con un énfasis en inversiones que tengan impacto en el ahorro interno, la adquisición de tecnología, conocimiento de mercados externos y técnicas de manejo gerencial modernos.²⁵

²⁵ Alonso, Eduardo. 1999. *Visión Estratégica para la Atracción de Inversiones en Centroamérica*. San José. CLACDS- INCAE. pág. 2.

No se trata de acumular capital como un fin en sí mismo, sino de atraer el capital que genere aportes tanto por la generación de empleo o la creación de riqueza como por el establecimiento, en el largo plazo, de ventajas competitivas para el país. La atracción de inversiones no debe elegir sectores ganadores nacionales para el largo plazo; más bien deben identificarse clusters atractivos para inversión en el corto plazo y desarrollar un agresivo programa de atracción de inversiones para conformarlos y fortalecerlos conjuntamente con la inversión nacional. Las guerras de incentivos entre países debe ser evitada, pues el inversionista que participa de ello es comúnmente un inversionista que realiza una inspección prevista en los países para la búsqueda de rentas. Los países deben explotar sus capacidades sectoriales, pues la competitividad nacional ocurre en industrias, no en naciones.

G. Macroeconomía Competitiva

El entorno macroeconómico afecta críticamente las decisiones económicas privadas. La estabilidad macroeconómica es el cimiento en el que se basan las decisiones privadas sensatas: las mejoras en el clima económico no serán eficaces, ni la gobernabilidad será efectiva, ni la política ambiental generará crecimiento económico si el entorno macroeconómico es incierto.

La excesiva interferencia gubernamental en las transacciones privadas desestimula el comercio y la inversión, y promueve una economía informal, donde grandes sectores de la población siguen siendo económicamente vulnerables.

El papel del gobierno debiera ser más bien el de supervisar el proceso de desarrollo y ser un facilitador en la provisión de bienes y servicios sociales y de infraestructura básica. El objetivo debe ser la creación de un entorno macroeconómico que estimule el crecimiento de la productividad.²⁶

Los objetivos prioritarios de la política son muy claros: primero, los actores públicos y privados deben concentrarse en una visión de largo plazo; segundo, las políticas deben

²⁶ De Paula, Francisco. 1999. *Política Económica para la Competitividad*. San José. CLACDS-INCAE. pág. 44.

brindar las señales apropiadas a los mercados; tercero, se debe mantener un marco para el funcionamiento eficiente de la economía mediante la liberalización de mercados internos y del comercio internacional; finalmente el objetivo es crear y fomentar una base de recursos amplia y diversificada que pueda sostener el crecimiento económico, reforzando las ventajas competitivas internacionales de la región. Centroamérica debe aspirar a tasas de crecimiento de 5% al año en el PIB per cápita en las dos décadas venideras.²⁷

Una de las áreas de política lo constituye la apertura al exterior tanto hacia el comercio internacional como a la inversión extranjera. Los vínculos con los mercados internacionales aumentan la eficiencia de las empresas nacionales e introducen innovaciones en los países. Los mercados internacionales reconocen y compensan apropiadamente los recursos de clase mundial. Centroamérica debe explotar al máximo uno de sus activos más valiosos: la proximidad geográfica a grandes mercados tales como Estados Unidos y México.²⁸

Además de los costos competitivos de la mano de obra, la ubicación ha sido la fuente del extraordinario crecimiento del sector de maquila, que probablemente siga siendo una de las fuerzas más dinámicas de exportación en el futuro. Siguiendo una orientación clara hacia el exterior, Centroamérica podría incrementar su nivel de comercio a más de un 150% de la razón de exportaciones e importaciones a PIB para el año 2020 con un nivel intermedio de 100% para el 2010.

En cuanto a la política fiscal, ésta debe alcanzar dos objetivos: aumentar la recaudación total de impuestos en los países en que el sector público es muy pequeño y disminuir las distorsiones provocadas por sistemas tributarios complejos y poco transparentes. Un sistema simplificado restablecerá la confianza pública en el sistema y ayudará a combatir la evasión tributaria.

La política fiscal debe contemplar impuestos y subsidios correctivos específicos diseñados para armonizar los incentivos privados con las consideraciones ambientales.

²⁷ Robles, Ernesto. 1998. *Economic Growth in Central America: Evolution of Productivity in Manufacturing*. San José. CLACDS-INCAE. pág. 32.

²⁸ Alonso, Eduardo. 1999. *Visión Estratégica para la Atracción de Inversiones a Centroamérica*. San José. CLACDS-INCAE. pág. 98.

Para el año 2010 el sistema tributario debería basarse en pocos impuestos para la recaudación de ingresos con bases imponibles amplias y que no se traslapen. Para financiar las necesidades de gasto, la proporción de ingresos fiscales en el PIB debe elevarse a niveles del orden del 20% del producto.²⁹

Las políticas sociales y laborales son un complemento necesario para el crecimiento económico. La pobreza y la distribución desigual del ingreso separa a las personas del proceso de desarrollo, lo que fomenta la inestabilidad social. La estrategia para la superación de la pobreza puede diseñarse a partir de la estabilidad macro y el crecimiento económico. La estabilidad disminuye el riesgo de pérdida de ingreso real, mientras que el crecimiento otorga oportunidades a las personas, de mejorar sus condiciones de vida a través de mejores condiciones de empleo.

Para disminuir el nivel y la persistencia del desempleo es importante reforzar el componente de capacitación en el sistema educativo, de modo que las personas puedan buscar y mantener empleos calificados en respuesta a las necesidades económicas y cambiarse entre ellos. La participación en el mercado formal de trabajo reduce la pobreza, proporcionando un flujo más estable de recursos y generando decisiones de ahorro e inversión personal que reducen la vulnerabilidad de las personas.

En cuanto a los mercados financieros, los gobiernos pueden estimular mayores niveles de eficiencia en el sistema financiero, al abrir los mercados nacionales a actores internacionales y desarrollar instituciones reguladoras más fuertes y autónomas. La cobertura del sistema financiero debe incrementarse drásticamente para utilizar ahorros que hasta ahora no se han usado en economías donde el ahorro es escaso, tales como las de Centroamérica.³⁰

Para el 2020 sería deseable que el número de miembros de la población activa con acceso a cuentas bancarias aumente a 90%. Las tasas de inflación deben reducirse a niveles máximos del 3% anual en término de dos décadas. La virtual estabilidad de precios contribuye a una mayor eficiencia de la distribución mediante reducciones en la

²⁹ Esquivel, Federico. 1999. *Fiscal Policy in Central America: An Appraisal*. Boston. Harvard Institute for International Development. pág. 22.

³⁰ Dick, Astrid. 1999. *Banking Spreads in Central America: Evolution, Structure and Behavior*. Boston. Harvard Institute for International Development. pág. 4.

tasa de interés real. Para no desestimular la inversión, se necesitan tasas de interés real bajas y positivas, de aproximadamente 4-5% al año. El margen o *spread* entre tasas de interés activas y pasivas debería reducirse a menos de 5% para el año 2010 para poner a los inversionistas nacionales al mismo nivel que los internacionales en lo referente al acceso a los fondos

La política cambiaria no debe perjudicar la competitividad internacional, al mantener niveles artificialmente sobrevaluados. El paso a una flotación libre controlada surge como un arreglo natural en este campo. El papel del sistema financiero en el desarrollo económico está asociado con la reducción del costo de transacciones, la mejora en la asignación y reducción en el costo de recursos, y la reducción y cobertura de riesgos a través de la diversificación. Se deberían establecer, por lo menos, tres grandes objetivos: el fortalecimiento de la supervisión; la promoción de la eficiencia y la competencia en el sistema; y la activación y profundización de los mercados de valores.

En este contexto ciertos aspectos de los regímenes legales son particularmente importantes para la competitividad internacional, individual y nacional: la necesidad de normas sensibles y acertadas respecto de los derechos de propiedad, la necesidad de tribunales justos y eficientes para resolver conflictos, y la necesidad de crear una base para el mejoramiento general mediante la modernización institucional y la capacitación legal.

De igual modo, la estabilidad macroeconómica y la expansión requieren legitimidad y continuidad en las decisiones. Los mercados internos eficientes demandan bajos costos de transacción, instituciones creíbles y mercados funcionales de propiedad.

El desarrollo de recursos productivos de clase mundial demanda un mejor uso de los recursos naturales, humanos y de capital, así como de mercados estables de trabajo. La protección de los recursos naturales y su uso para obtener un máximo de beneficio y eficiencia requieren una regulación clara y aplicable, derechos de propiedad y mecanismos de resolución de conflictos. Además, la interacción con mercados globales y relaciones comerciales con el resto del mundo requieren confianza internacional, en las instituciones administrativas, seguridad física y marcos legales y reguladores que sean equitativos.

La reputación internacional colectiva de Centroamérica depende en alto grado del fortalecimiento constante del estado de derecho. Para que la región logre competir a niveles de clase mundial y dar a sus ciudadanos un acceso igualitario a los frutos de ese crecimiento económico, es conveniente que siga ideando y aplicando una amplia y compleja gama de reformas legales e institucionales.

Los sistemas legales deben proporcionar un medio judicial equitativo, funcional y oportuno de resolución de conflictos, respaldado por instituciones que pueden crear y aplicar normas. Esto implica recursos suficientes y personal capacitado.

III. DISEÑO DEL PROYECTO

A. Resumen Ejecutivo

Durante la Cumbre de las Américas celebrada en Miami en diciembre de 1994, 34 jefes de Estado de los gobiernos democráticos del hemisferio acordaron dar vida al "Área de Libre Comercio de las Américas" (ALCA) antes del año 2005. Este proceso de apertura comercial podría convertirse en uno de los motores generadores de desarrollo económico y social para los países signatarios.

En el caso de Guatemala, el ALCA podría constituirse en la oportunidad de aumentar significativamente su volumen de exportaciones a la región o por el contrario podría implicar un aumento acelerado de las importaciones, al igual que la desaparición de muchas de las industrias locales que no puedan ajustar sus niveles de competitividad.

El problema central que se pretende abordar con el presente proyecto es el bajo nivel de competitividad de los productos guatemaltecos para satisfacer las exigencias de los mercados internacionales, particularmente después de la firma del ALCA. Se estima que este problema tiene 3 causas principales: a) la baja productividad empresarial de la economía guatemalteca; b) la limitada oferta exportable del país; y c) las condiciones económicas locales desfavorables.

En este contexto, el proyecto tiene por objetivo fortalecer la capacidad competitiva de las empresas guatemaltecas para aprovechar las oportunidades del área de libre comercio de las Américas (ALCA). El proyecto busca contribuir a aumentar en 25% el volumen de las exportaciones guatemaltecas hacia el ALCA, al final de los tres años de vigencia del mismo. Con ello se busca aumentar los ingresos tanto de las empresas guatemaltecas como del país por concepto de exportaciones hacia el ALCA, y por lo tanto incidir positivamente en los niveles de empleo en el país.

Para cumplir con este propósito, el proyecto desarrollará sus acciones en 5 componentes: a. Difusión de las oportunidades y mecanismos ALCA; b. Integración de clusters empresariales; c. Promoción de la inversión extranjera; d. Diversificación de la oferta exportable; y e. Fortalecimiento institucional.

Se espera impactar en la operación de por lo menos 275 empresas guatemaltecas a través de las distintas acciones del proyecto, de las cuales 50 participarán en un proceso de diversificación de oferta exportable, y entre las cuales se espera concretar por lo menos 10 proyectos a realizarse bajo la modalidad de joint-ventures entre empresas nacionales y extranjeras.

La estrategia fundamental del proyecto se basa en la metodología de estructuración de clusters empresariales. Por ello, el proyecto parte del trabajo efectuado en Guatemala por la "Agenda Nacional de Competitividad" a través de la cual desde 1996 se han venido efectuando diversos trabajos para la promoción de 4 sectores en los cuales el país posee ventajas comparativas: turismo, agroindustria, textil y forestal. El proyecto centrará sus esfuerzos en el trabajo de promoción de estos 4 clusters dentro de una estrategia empresarial de largo plazo.

La ejecución del proyecto se llevará a cabo durante 36 meses y las acciones el mismo estarán a cargo de una unidad ejecutora integrada por 4 profesionales contratados a tiempo completo. Se propone que la unidad ejecutora funcione dentro de la estructura del Centro de Desarrollo Empresarial del Grupo AGG, el cual con la suficiente experiencia en asistencia técnica y capacitación vinculada a los procesos de comercio exterior. La unidad ejecutora deberá coordinar las acciones del proyecto con los diferentes esfuerzos que realiza el Ministerio de Economía a través del Programa Nacional de Competitividad y la delegación oficial del país ante las mesas de negociación del ALCA. El presupuesto total del proyecto es de US\$2,872,000.

B. Contexto del Proyecto

1. El Avance Hacia el Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA)

Durante la Cumbre de las Américas celebrada en Miami en diciembre de 1994, 34 jefes de estado de los gobiernos democráticos del hemisferio acordaron desarrollar el "Área de Libre Comercio de las Américas" (ALCA) antes del año 2005. Desde entonces, este esfuerzo para unir las economías del hemisferio Occidental en una zona única de libre comercio ha proseguido sin pausa. A la fecha ya se han celebrado seis (6) Cumbres Ministeriales en Denver, Colorado; Cartagena, Colombia; Belo Horizonte, Brasil; San José, Costa Rica; Toronto, Canadá; y Buenos Aires, Argentina.

En San José 1998, los ministros de comercio del hemisferio convinieron recomendar que los jefes de estado iniciaran negociaciones en torno a ALCA durante la Segunda Cumbre de las Américas que se celebró el 18 y 19 de abril de 1998 en Santiago, Chile. En la Cumbre de Toronto 1999 se ratificó el avance de las negociaciones y los gobiernos se comprometieron a avanzar en el desarrollo de un texto encorchetado de un ALCA para discutirse en la Cumbre Ministerial de Buenos Aires en abril 2001. La "segunda fase" de las negociaciones del ALCA - noviembre 1999 a abril 2001 - precisamente se ha concentrado en producir el acuerdo y consenso entre los países para con ese texto, el cual será la base de las negociaciones fijas entre 2001-2005³¹.

El objetivo primordial del proceso del denominado "Tratado de las Américas" es promover la prosperidad del hemisferio a través de la creciente integración económica y el libre comercio entre los países americanos, como los factores clave para elevar el nivel de vida, mejorar las condiciones de trabajo y proteger el ambiente.

El ALCA busca también establecer un área de libre comercio en que serán progresivamente eliminadas las barreras al comercio de bienes y servicios y la inversión. Las negociaciones deben concluir a más tardar en el año 2005 y han alcanzado avances concretos de negociación en el 2000. De la misma forma, a través de un acuerdo

³¹ Morales, Rubén. 2000. *Las Empresas de Centroamérica frente al Area de Libre Comercio de las Américas*. Guatemala Ed. Gerencia. pág. 4.

balanceado buscará maximizar la apertura de los mercados mediante altos niveles de disciplina.

Actualmente hay 9 Grupos de Negociación creados por los Ministros de Comercio de las Américas como parte de su esfuerzo por construir un ALCA antes del año 2005³². Dichos grupos son:

- Acceso a Mercados
- Agricultura
- Inversión
- Subsidios, Antidumping y Derechos Compensatorios
- Compras del Sector Público
- Derechos de Propiedad Intelectual
- Servicios
- Política de Competencia
- Solución de Controversias

A su vez hay 3 Grupos Consultivos, creados por los Ministros para avanzar en áreas de interés cruzado a todas las áreas de negociaciones técnicas:

- Grupo Consultivo sobre Economías más Pequeñas
- Comité de Representantes Gubernamentales sobre la Participación de la Sociedad Civil
- Comité Conjunto de Expertos del Gobierno y del Sector Privado sobre Comercio Electrónico

En este proceso las empresas se constituyen en las unidades básicas del desarrollo económico, y los empresarios en los actores principales e insustituibles de los procesos comerciales. La implementación de una plataforma de libre comercio a nivel continental como la que se plantea en el contexto del ALCA, depende de manera fundamental del papel que asuma la iniciativa privada en su puesta en práctica. Resulta claro que este

³² Ibidem. p.5.

proceso enfrentará en el corto plazo a los empresarios y gerentes de la región ante el reto de asumir a fondo el papel de agentes de cambio en la región en medio de un complejo y cambiante entorno comercial. Como agentes de cambio, los empresarios y gerentes centroamericanos deberán conducir a sus compañías por la vía del aumento sistemático en la productividad y el desarrollo de estrategias para aprovechar adecuadamente las ventajas y oportunidades del libre comercio.

Los impactos y beneficios principales del proceso del ALCA para los países se percibirán cuando este acuerdo entre en vigencia a partir del 2005. Estos incluirán los beneficios "dinámicos" asociados al incremento de flujos de inversión e intercambio, la transferencia de tecnología, los efectos de aprendizaje y otros aspectos externos, y la reducción de la incertidumbre respecto del acceso a los mercados y a la inestabilidad macroeconómica, entre otros.

Sin embargo, si se pone demasiado énfasis en la fecha meta del 2005 y en los beneficios finales, se corre el riesgo de pasar por alto un hecho muy importante respecto de la iniciativa del ALCA -el hecho de que el proceso de negociación en sí tiene muchos beneficios importantes o externalidades positivas relacionados con el propio proceso. Estos beneficios incluyen: dirección estratégica a la reforma económica, envío de señales positivas y efectos de consolidación, mejor cumplimiento de las obligaciones con la OMC, dinamización de las acciones de integración subregional, efectos positivos en el comportamiento del sector privado, sus estrategias competitivas y operación en red, mayor conocimiento y confianza mutua entre los negociadores y una mayor asistencia técnica para la reforma comercial.

Si bien es ampliamente reconocido que los países latinoamericanos han estado trabajando arduamente durante la última década para mejorar sus fundamentos económicos, los efectos de la crisis reciente y la contracción de la economía en toda la región han recordado tanto a los gobiernos como a los mercados que hay un largo camino por recorrer. En este contexto, el compromiso con el proyecto del ALCA y la participación activa en las conversaciones tienen un importante efecto de envío de señales a los inversionistas extranjeros y a los mercados financieros sobre las intenciones de los gobiernos y las perspectivas futuras en cuanto al clima para la inversión y las oportunidades para hacer negocios en los diferentes países.

Lewis³³ argumenta que la integración regional no es nueva en América Latina. Sin embargo, el ALCA ha contribuido a revitalizar la participación de América Latina en las negociaciones comerciales -tanto del sector público como del privado- y en las respectivas discusiones nacionales sobre políticas, bajo principios y compromisos modernos. Esta participación ayuda a dar tanto un rumbo como un sentido de urgencia a las reformas económicas.

Desde el régimen de comercio hasta los reglamentos internos, desde la facilitación de los negocios hasta la transparencia en las reglas y procedimientos, el proceso del ALCA proporciona una orientación estratégica a todos los países y tiene un efecto de retroalimentación positiva sobre el diálogo y las prioridades nacionales en materia de políticas. La ola de acuerdos modernos e iniciativas regionales y bilaterales a lo largo de América Latina ya está teniendo un efecto de consolidación sobre las reformas económicas internas orientadas al mercado. Este efecto será mayor después de que los compromisos del ALCA previstos para el año 2005 entren en vigencia.

Tampoco se debe subestimar los "aspectos externos de aprendizaje". Una gran cantidad de intercambio de información y de comparación internacional de las políticas económicas y de los marcos normativos ocurre naturalmente como parte de las negociaciones del ALCA y de las actividades de asistencia técnica y capacitación relacionadas. Estas son una excelente forma de mantener una respuesta colectiva coherente a los desafíos de la globalización y de concentrarse en los objetivos y prioridades de desarrollo a largo plazo, a pesar de las dificultades económicas a corto plazo, los ciclos electorales de los gobiernos y la frecuente rotación de los funcionarios gubernamentales.

Aunque no siempre se les reconoce como una motivación, las conversaciones del ALCA contribuyen a la determinación política de los países de profundizar y ampliar sus acuerdos regionales. La profundización y ampliación de los acuerdos regionales es vista por algunos como una forma de fortalecer su posición frente a negociaciones con economías más grandes. Otros ven las negociaciones con economías no muy disímiles en tamaño o grado de desarrollo como un campo de entrenamiento para proyectos más

³³ Lewis, David E. 2000. *Avances Hacia la Firma del Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA)*. Guatemala. Ed. Gerencia. pág. 3.

ambiciosos. También hay quienes han buscado con afán la celebración de acuerdos bilaterales con el fin de incrementar al máximo los beneficios de ser el eje en una arquitectura de ejes y radios (hub-and-spoke), mientras se establecen acuerdos más genéricos.

Así como ha habido un proceso de formación y fortalecimiento de una verdadera comunidad hemisférica de negociadores en materia de comercio, el proceso del ALCA también ha generado una mayor confianza y conocimiento mutuo entre las comunidades empresariales del hemisferio. Los líderes empresariales, organizados en las redes de cámaras de comercio, industrias y servicios, han estado participando activamente en los "Foros Empresariales de las Américas" realizados anualmente y en innumerables actividades empresariales y académicas para hablar sobre integración, comercio y prioridades en las políticas nacionales.

Lewis³⁴ también señala que el proceso del ALCA ha impulsado a un número mayor de empresarios a pensar y actuar globalmente y en función del hemisferio. También ha incrementado el apoyo y ha proporcionado una nueva racionalidad a la reforma económica. Lo que es más importante, ha fortalecido la tendencia hacia un nuevo paradigma en el diálogo sobre políticas entre las comunidades empresariales y los gobiernos de América Latina. Los sectores empresariales locales han ido cambiando del antiguo comportamiento orientado hacia la captación de rentas a una nueva perspectiva que se concentra en la forma de eliminar las distorsiones económicas, mejorar la competitividad nacional, invertir en educación y mejorar la infraestructura.

El compromiso de importantes segmentos de las comunidades empresariales de todos los países a través del Foro Empresarial de las Américas y otras innumerables actividades generadas por el ALCA está también mejorando los contactos empresariales y ayudando a identificar y explotar nuevas oportunidades de inversión e intercambio.

Todo esto indica hacia lo vital que es para el proceso del ALCA tener una injerencia y participación más activa y comprometida de parte del sector empresarial, identificando costos y beneficios de elementos de las negociaciones, al enfocar los intereses de acceso y entrada real a mercados, buscando cómo avanzar en la promoción de mayores

³⁴ Ibidem. p.7.

niveles de productividad y competitividad, así como identificando maneras y políticas para enfrentar los costos del ajuste a la globalización.

El proceso del ALCA ha generado un incremento de la demanda y la oferta de asistencia técnica.³⁵ Ha habido un crecimiento explosivo de una gran variedad de actividades de capacitación, conferencias, seminarios y foros, organizados por los gobiernos, centros de estudio, instituciones del sector privado y organismos internacionales. Muchos de estos han sido organizados directamente por el Comité Tripartito (OEA-BID-CEPAL) o han tenido la participación de este Comité y de miembros de los equipos nacionales de negociación. También se ha avanzado en el apoyo bilateral de ayuda al desarrollo (USAID, CIDA, etc.) proveyendo recursos humanos y financieros para apoyar una mejor y mayor participación en el proceso, por ejemplo: SIECA-PROALCA-USAID.

Estos programas van desde actividades generales de familiarización para incrementar la conciencia sobre la globalización, el libre comercio y las negociaciones comerciales hasta programas de capacitación especializados que facilitan la implementación de los compromisos de la Ronda Uruguay y la implementación y armonización de reglas claras sobre comercio e inversión.

Como se explicó anteriormente, se han dado pasos significativos en el contexto del Grupo Consultivo sobre Economías Pequeñas para evaluar las necesidades de asistencia técnica y para crear bases de datos para la oferta de oportunidades de asistencia técnica y capacitación relacionadas con el comercio. Sin duda, estas acciones continuarán en el futuro, a medida que las demandas adicionales que se derivan de la participación activa en la nueva Ronda de la OMC, así como en el ALCA, se tornen evidentes.

Las iniciativas de integración son demasiado importantes para ser solamente agenda de gobiernos, o del empresariado que comercia; son iniciativas que deben integrar a la sociedad civil y donde la misma tiene que contribuir sus experiencias y perspectivas en un sinnúmero de áreas. La importancia de incorporar a los gobiernos con los "socios sociales" es vital; sector privado, organizaciones laborales y sociedad civil, como una experiencia de insumo a los procesos regionales y a nivel hemisférico.

³⁵ Ibidem, p. 10.

La declaración de la Cumbre de las Américas en Santiago en abril de 1998, y su enfoque en los cuatro (4) ejes de la educación, la democratización, el combatir la pobreza, y el libre comercio, sientan las bases para un mayor involucramiento de parte de los sectores sociales y las organizaciones de la sociedad civil (a nivel nacional y regional) en este proceso.

Es necesaria una mayor participación e incorporación de sectores no gubernamentales al proceso de integración para hacerlo balanceado, "completo" y que responda a las necesidades de las poblaciones del hemisferio, tal y como se planteó en la Cumbre de Santiago. La importancia del sector empresarial es vital, pues es el sector que produce, que comercia, que compite, que crea empleos, que invierte, y que a su vez sienta las bases para el posible enriquecimiento ó empobrecimiento de la sociedad.

Para lograr esto es imperativo estar preparados para participar con insumos constructivos en un sinnúmero de áreas, por ejemplo:

- Análisis y estudios, incluyendo toma de posiciones en torno a temas de negociación.
- Actividades de divulgación y debate, tipo seminarios, talleres, etc.
- Impacto costo-beneficio (sectorial, nacional, regional).
- Enfoque de re-estructuración y diversificación económica, especialmente en torno a la competitividad necesaria en el ámbito global.
- Preparación y capacitación necesarios.
- Recursos humanos y financieros.

La experiencia de los últimos seis (6) años de participación del sector empresarial en el proceso de integración hemisférica del ALCA puede proveer muchas lecciones constructivas vis-á-vis los gobiernos. De especial importancia será, si tomáramos la experiencia empresarial con el ALCA como un "estudio de caso", la realización de que la participación empresarial y de los "agentes del mercado" en el proceso es lejos de ser igual a los gobiernos y en muchos casos es una participación mítica y restringida por los propios gobiernos.

Las experiencias de los diversos Foros Empresariales de las Américas, de la Red Empresarial para la Integración Hemisférica (REIH), así como de las diversas instancias nacionales de inserción del sector privado en negociaciones internacionales (Guatemala, República Dominicana, Costa Rica, Barbados, Jamaica, Trinidad-Tobago, por ejemplo), pueden y deben servir de experiencias de aprendizaje y de "modelos" a seguir y a no seguir³⁶.

2. La Agenda Regional de Competitividad

Por otra parte, en forma paralela a la conformación del ALCA, se está llevando a cabo la implementación de la "Agenda Regional de Competitividad" emprendida por los gobiernos de la región en el marco de la Alianza para el Desarrollo Sostenible con el apoyo de la Universidad de Harvard, programa en el cual se cuenta ya con una activa participación del sector privado regional, con el objetivo de crear industrias específicas (clusters) que puedan competir adecuadamente en los mercados mundiales.

En agosto de 1994, en la Cumbre de Guácimo –Costa Rica-, los presidentes Centroamericanos acordaron firmar la Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible (ALIDES), como una iniciativa regional de políticas, programas y acciones encaminadas a un cambio de esquema de desarrollo. Desde la perspectiva de ALIDES, el desarrollo sostenible es concebido como "un proceso de cambio progresivo en la calidad de vida del ser humano, que lo coloca como centro y sujeto primordial del desarrollo, por medio del crecimiento económico con equidad social y la transformación de los métodos de producción y de los patrones de consumo, y que se sustenta en el equilibrio ecológico y el soporte vital de la región"³⁷.

Para alcanzar el desarrollo económico sostenible –entendido también como la búsqueda del bienestar social, la democracia política y el equilibrio ambiental-, desde ALIDES se considera que la inserción en el comercio mundial requiere el mejoramiento de la

³⁶ Ibidem, p.19.

³⁷ Asociación de Investigación y Estudios Sociales. 1996. *Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible* Guatemala. ASIES. pág. 2.

calidad, destreza y habilidad de los trabajadores y la modernización de las empresas³⁸. A partir de esta iniciativa, se obtuvo financiamiento del Banco Centroamericano de Integración Económica para elaborar una agenda para la competitividad regional.

La agenda regional se ha institucionalizado a través de un programa regional, apoyado por el Centroamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible y el Instituto para el Desarrollo Internacional, de la Universidad de Harvard, quienes han propuesto una estrategia con acciones concretas para alcanzar niveles de competitividad, aprovechando las fortalezas competitivas de los países y, en poco tiempo (año 2020) alcanzar una etapa superior en el desarrollo competitivo. Esto a través de aprovechar las ventajas y minimizar las desventajas.

La Agenda Regional de Competitividad plantea una visión del posicionamiento de Centroamérica en la economía global a través del desarrollo sistemático y coherente de los "clusters" económicos para los cuales cada país posea una ventaja comparativa con potencialidad de convertirse en ventaja competitiva, según los postulados del Dr. Michael Porter de la Universidad de Harvard. El desarrollo de la agenda se realiza mediante tres fases:

- a. Primera fase. Se desarrolla una serie de diagnósticos en el nacional y regional de cada país en las diversas áreas de trabajo y análisis de los "clusters" o sea de conglomerados de industrias relacionadas. También se realiza en esta fase una labor de benchmarking a nivel internacional de cada uno de los clusters escogidos por país. Según el Dr. Michael Porter, un "cluster" se define como una concentración geográfica de compañías interrelacionadas de suplidores especializados, de proveedores de servicios y de empresas, industrias conexas e instituciones asociadas como universidades y asociaciones empresariales que trabajan en campos económicos específicos para desarrollar sistemáticamente su nivel sistémico de competitividad.
- b. Segunda fase. Se formula una agenda de trabajo entre los líderes del sector privado y el gobierno así como otros grupos de interés. Las partes interesadas deliberan

³⁸ *Síntesis de la XI Cumbre de Presidentes Centroamericanos*. 1994. Guácimo. Secretaría Relaciones Públicas de la Presidencia. pág. 6.

sobre ésta hasta llegar a un consenso que les permita formalizar una agenda de trabajo con tres o cuatro proyectos específicos.

- c. Una vez concluida la fase dos, los comités nacionales de competitividad conforman una serie de comisiones mixtas de trabajo para verificar la ejecución de la agenda de cambio en cada área.

Desde el año 1996, Guatemala ha venido trabajando en la primera fase de la agenda de competitividad para el país, enfocando los esfuerzos en cuatro clusters de alta potencialidad para el país: turismo, agroindustria, textiles y forestal.

C. Análisis del Problema y Aspectos Contextuales de Inversión en donde se Inserta la Propuesta del Proyecto

El problema central que se pretende abordar con el presente proyecto es el bajo nivel de competitividad de los productos guatemaltecos para satisfacer las exigencias de los mercados internacionales (ver anexo No. 2 "Árbol de Problemas"). Este factor podría convertirse en una seria limitante para el sistema productivo guatemalteco en el largo plazo, por cuanto la firma del tratado de libre comercio de las Américas (ALCA) incrementará en forma acelerada los flujos comerciales en la región.

El bajo nivel de competitividad de los productos guatemaltecos podría ocasionar grandes efectos negativos para la economía del país. Por una parte podría provocar una disminución paulatina de los niveles actuales de exportación, ya que la apertura de mercados en toda la región dará como resultado el aumento de exportaciones provenientes de muchos otros países de la región. Puede preverse en el largo plazo que este factor a su vez vendría a agudizar los niveles de desempleo prevalecientes en la actualidad.

También se estima que la apertura de los mercados de la región después de la firma del ALCA, aunado a la poca competitividad de la producción guatemalteca en términos de costos y calidad, dará como resultado un aumento acelerado de las importaciones. Esta situación aumentará inmediatamente el déficit en la balanza comercial, provocando a su vez una enorme presión en la balanza cambiaria y por lo tanto en el tipo de cambio.

Se estima que el problema central que se pretende abordar con el presente proyecto tiene 3 causas principales: a) la baja productividad empresarial de la economía guatemalteca; b) la limitada oferta exportable del país; y c) las condiciones económicas locales desfavorables.

Se estima que la baja productividad empresarial predominante en la mayoría de sectores de la economía guatemalteca es una consecuencia directa de la poca calificación de la mano de obra, los bajos niveles de inversión tanto nacional como internacional en tecnologías que pudieran modernizar los sistemas de producción y la ausencia de una

estrategia de integración de las cadenas productivas en grandes conglomerados (clusters) que conduzcan a generación de valor de calidad mundial.

Evidentemente sin la integración de los sectores productivos en clusters es casi imposible el establecimiento de estrategias de largo plazo para la calificación ordenada de la mano de obra local y para la generación de flujos permanentes de inversión, particularmente de carácter internacional.

Por otra parte, Guatemala posee una oferta exportable bastante limitada en términos de diversificación sectorial. Esta situación es una consecuencia directa de la poca capacidad de las empresas nacionales para el desarrollo innovador de nuevos productos que puedan responder a las exigencias internacionales. En adición a ser una limitación en las capacidades de investigación y desarrollo de nuevos productos de la mayor parte de empresas guatemaltecas, esta situación reviste un carácter mercadológico a nivel internacional.

La apertura acelerada de mercados de la región, particularmente después de la firma del ALCA, hará imprescindible el apropiado trabajo de mercadeo internacional basado en el conocimiento las oportunidades que los propios tratados comerciales otorgarán a las empresas provenientes de los países signatarios.

Un tercer elemento crucial que incide en forma determinante en la baja competitividad de los productos guatemaltecos, corresponde al ámbito de las condiciones económicas locales, las cuales continúan siendo adversas a la exportación. Las principales políticas de gobierno en los campos fiscal, cambiario y monetario restringen las capacidades de competir de las empresas guatemaltecas en los mercados internacionales. Las altas tasas de interés, consecuencia de la política monetaria restrictiva que privilegia la estabilidad y no el crecimiento económico, hacen que las empresas guatemaltecas se vean limitadas y restringidas en la provisión de recursos financieros suficientes para emprender nuevos proyectos.

Esta situación de escasez financiera se refleja en las altas tasas de interés prevalecientes en los mercados locales. Este panorama afecta negativamente la estructura de costos de las empresas guatemaltecas, las cuales compiten con otros

oferentes internacionales cuyos productos han sido financiados a costos sustancialmente menores.

La política cambiaria prevaleciente en la última década ha hecho menos competitiva la oferta exportable guatemalteca, ya que el tipo de cambio se ha mantenido en rangos bastante limitados. En relación a otros países de la región, esta situación ha venido a encarecer comparativamente los productos guatemaltecos.

A estos elementos hay que agregar los desaciertos del manejo de la política fiscal de los últimos gobiernos, los cuales han hecho mucho menos atractivo al país en comparación con otros países de la región. Guatemala no es un país que presente las mejores condiciones de la región, ni siquiera a nivel centroamericano, que favorezcan la inversión extranjera. La política fiscal también se ha enfocado en el corto plazo, al afectar directamente la capacidad de inversión de las propias empresas locales para enfrentar los retos

D. Descripción del Proyecto

El presente proyecto busca fortalecer la capacidad de las empresas guatemaltecas para insertarse adecuadamente en el área de libre comercio de las Américas (ALCA). La estrategia básica del proyecto consiste en fortalecer la competitividad de las empresas que pertenecen a 4 sectores susceptibles de convertirse en conglomerados industriales de alta competitividad internacional (clusters). Para ello el proyecto invertirá directamente en actividades que permitan a las empresas guatemaltecas conocer las reglas y los requerimientos del nuevo escenario comercial dentro del ALCA, así como realizar acciones de integración sectorial en clusters que puedan favorecer la inversión extranjera y la diversificación de exportaciones.

1. Caracterización de los Sectores de Intervención del Proyecto

Los sectores en los cuales intervendrá el proyecto serán cuatro: turismo, agroindustria, textil y forestal. A continuación se caracterizan cada uno de éstos.

a. Turismo

En el contexto mundial, el turismo supera en magnitud a la industria automotriz, la fabricación de computadoras y el petróleo. Los ingresos globales del turismo en 1998 fueron del orden de los US\$445 miles de millones (sin incluir el valor del transporte internacional). Según la Organización Mundial del Turismo, más de 625 millones de turistas arribaron a países extranjeros en 1998. Durante la década de los años 90, los ingresos mundiales por turismo han crecido a una tasa anual promedio de 7.5% y las llegadas de turistas han crecido en promedio 4.3% cada año. Sin embargo la participación de Guatemala en los arribos mundiales de turistas es de apenas un 0.10% y su participación de los ingresos totales por turismo es de un 0.08%.

El turismo, tanto cultural como ecológico, es un potencial que Centroamérica, si bien no le es nuevo, puede desarrollar mucho más. Inman y Segura³⁹ señalan cinco grandes categorías de productos turísticos que destacan a Centroamérica sobre otras regiones: la naturaleza, la arqueología, las ciudades coloniales, el buceo y las culturas vivas; sobre esto, el valor agregado que representa contar con atracciones turísticas complementarias. Sobre la base de la Agenda para la Competitividad, se esperaría alcanzar tres metas:

- Convertir al turismo en la actividad que genera más divisas a Centroamérica.
- Lograr que 8 millones de visitantes por año generen US\$ 4 mil millones para el año 2005,
- Lograr estándares de servicio de clase mundial.

Para Guatemala el ingreso de divisas por turismo es el rubro más importante luego del café. Es evidente que Guatemala está obteniendo una porción del mercado que es menor a la que le debería corresponder, si se considera el producto turístico que ofrece. Esto significa que el potencial de crecimiento es enorme, por lo tanto hay tres condiciones básicas que crean el potencial de éxito en este cluster:

- Ubicación Geográfica: Norte América es el mercado de origen de turistas más atractivo:
- Recursos Naturales: riqueza arqueológica y ecológica
- Clima: es generalmente placentero, lo cual posibilita el disfrute de los atractivos en cualquier momento del año.

Guatemala posee siete sistemas o grandes categorías de productos turísticos que la diferencian de otros países y regiones:⁴⁰

- Guatemala, Moderna y Colonial,
- Altiplano, Indígena Vivo

³⁹ Inman, C. y G. Segura. 1999. "Turismo en Centroamérica" en *El reto de la competitividad*. San José. CLACDS-INCAE. pág. 12

⁴⁰ Ministerio de Economía. 2000. Informe Final Proguat. Guatemala. MINECO. pág. 55.

- Aventura en el Mundo Maya;
- Caribe Diferente;
- Paraíso Natural,
- Costa Pacífico
- Guatemala por descubrir.

Todos estos productos turísticos dan una gran oportunidad para desarrollar corredores turísticos a lo largo de la región. Sin embargo, el estado de la infraestructura y servicios relacionados con el turismo es una clara limitante en la actualidad. El reto es convertir al turismo en la actividad de mayor generación de divisas en el país, pero para lograrlo hay que resolver los obstáculos siguientes:

- Imagen de Guatemala en el Exterior.
- Alto costo de las tarifas de transporte aéreo.
- Reactivar el atraque de cruceros en puertos Guatemaltecos, tanto en el pacífico, como en el atlántico.
- La poca calidad y baja intensidad del esfuerzo promocional.
- Insuficiencia de inversión turística, en especial en el interior del país.
- Necesidad de trabajo en equipo por los empresarios de turismo para fortalecer el cluster en general, pero lo importante es trabajar con la metodología de microclusters, por región turística.
- La insuficiente infraestructura, particularmente en sitios turísticos en las áreas rurales.
- Pocos e inadecuados instrumentos financieros para el sector.
- La insuficiente oferta de capacitación específica.
- La falta de incentivos para el buen desempeño ambiental.

Para aprovechar la oportunidad de desarrollar corredores turísticos a lo largo de la región, se requiere el diseño y puesta en marcha de una estrategia de promoción de Centro América como un destino turístico unificado, que complemente las estrategias de promoción individual de cada país. La posibilidad de lograr vender ahora Centro América como un todo, cada día existe alguna factibilidad mayor debido a la inversión intraregional de capitales centroamericanos y extranjeros en área hotelera, es mayor que hace una década. Pero hay que todavía mucho que trabajar a nivel empresarial.

Para alcanzar las metas anteriores, es necesario mejorar el clima de negocios, así como emprender algunas acciones concretas, tales como:

- Asegurar, en cada país, los recursos mínimos para promocionar en el extranjero a los destinos turísticos de la Región; presentándola además como destino turístico unificado.
- Crear una entidad responsable de la Estrategia de Promoción Regional.
- Asegurar la existencia de servicios básicos en los destinos turísticos de la Región.
- Facilitar los recursos financieros que incentiven la inversión en infraestructura de servicios turísticos.
- Capacitar recursos humanos en la gerencia de hotelería y turismo.

b. Agroindustria

El sector de agronegocios ha sido, tradicionalmente, la actividad económica más importante de Centroamérica; sin embargo, su verdadero potencial de desarrollo no se ha explotado plenamente.

Desde el enfoque de competitividad de Centroamérica, para este sector es necesario abandonar la concepción estas actividades como fuerza de trabajo y recursos naturales baratos y abundantes, y aprovechar otras ventajas competitivas más sostenibles; en este caso se trataría de generar más valor agregado promoviendo la industrialización y la comercialización desde la Región y dejar el concepto de "agricultura de pobreza".

En este sector, entonces, se debe incrementar la capacidad de competir de Centroamérica en los mercados internacionales, con más productos agropecuarios, aumentando la rentabilidad de los recursos utilizados; incrementando el valor de las exportaciones pecuarias y forestales, diversificando la producción y los mercados; diferenciando los productos; y mejorando la gestión ambiental.

Las condiciones agroecológicas en Guatemala favorecen la agricultura, por lo que durante décadas, la actividad agrícola ha sido el eje de la economía nacional. En la agricultura, la agroindustria alimenticia, cuenta con otras industrias y servicios relacionados que conforman este cluster siendo uno de los que tienen mayor potencial en Guatemala.

Sin embargo, no se ha logrado generar productos con alto valor agregado, sino ha prevalecido un enfoque orientado hacia productos genéricos, café, azúcar, que a la fecha han sufrido baja de precios en el mercado internacional. Debido a que el sector agrícola genera la mayoría del empleo, esta situación es crítica ya que se tiene un rezago en la competitividad de este sector, lo que da como consecuencia mucha pobreza en el interior del país, lo que conlleva migraciones masivas a la capital, provocando los cinturones de miseria que da como resultado focos de delincuencia.

La agricultura, caza y pesca han mantenido una participación en el PIB cercana al 24% en la última década en Guatemala.⁴¹ Además, la agricultura se ha industrializado en las últimas décadas; muchos de los procesos agroindustriales estrechamente vinculados a la producción primaria (vegetales, aceites, frutas, harinas, café, concentrados, azúcar) se reportan como parte del sector industrial

La experiencia adquirida en este sector, lo demuestra por los cientos de empresas en la actividad agrícola, pecuaria, pesquera y agroindustrial que han participación en el mercado nacional, regional e internacional.

Para lograr el crecimiento en este sector es importante que se tomen en cuenta los aspectos siguientes:

- Asegurar la propiedad de la tierra,
- Cumplimiento de normas de calidad internacionales,
- Aumentar el valor agregado nacional,
- Cumplir con las exigencias de una creciente responsabilidad social por las vías de la seguridad laboral y de remuneraciones acordes a la productividad.

- El aprovechamiento de las tierras con proyectos de inversión en infraestructura y tecnología para el manejo de recursos hídricos
- Las alianzas estratégicas con socios comerciales en otros países
- Minimizar los impactos ambientales,
- Seguridad de los productos en tránsito,
- Seguridad personal y de las instalaciones físicas

Para la agricultura genere efectos multiplicadores sobre la economía, es fundamental exportar más productos agrícolas.

Es claro la necesidad de disponer de un marco de políticas que incentiven la inversión privada en un sector de carácter eminentemente estratégico tanto por su potencial, el empleo que genera actualmente y el que puede seguir generando.

Por ello, el Programa Nacional de Competitividad consciente de la importancia y potencialidad del sector agricultura y agroindustria, tradicional y no tradicional, formó un Comité Coordinador para el Desarrollo de los diferentes "clusters" del sector.⁴² El Comité se ha enfocado en el fortalecimiento del cluster del frijol, la papa, y frutas deciduas, complementando las acciones de otros aglomerados que se encuentran desarrollando sus propias estrategias.

c. Textiles y Prendas de Vestir

En este sector, la participación de Centroamérica es relativamente reciente. En menos de veinte años se ha registrado una tendencia ascendente con exportaciones a diversos mercados. En este sentido, para alcanzar niveles de competitividad debe pasarse de los factores que permiten bajos costos (por ejemplo, el trabajo por maquilas) a una oferta de servicios más compleja que absorba puestos de trabajo con mejores ingresos y recursos humanos mejor capacitados.

⁴¹ Ibidem. p.56

⁴² Ibidem. p.57.

La industria centroamericana en este sector cuenta con las condiciones necesarias para evolucionar hacia un cluster competitivo a nivel internacional. La estrategia regional para lograrlo requeriría de las acciones siguientes:⁴³

- Apertura comercial.
- Infraestructura y servicios relacionados.
- Condiciones laborales y de educación.
- Organización y estructura del sector.
- Mercadeo

En el caso de Guatemala, esta actividad tiene un potencial en largo plazo de generación de al menos 215,000 empleos, debido a que una de las fortalezas es el capital humano guatemalteco, por su destreza manual, ejemplo las artesanías en barro, madera, bordados a mano, telares, etc. por lo cual el recurso humano es susceptible a ser capacitado para alcanzar altos niveles de productividad. Esta característica permite potenciar el cluster de la manufactura liviana, el cual se ha iniciado su desarrollo en Guatemala con el sector de prendas de vestir y textiles.

La industria de prendas de vestir de Guatemala está haciendo la transición de vender capacidad de producción a vender paquetes completos, que incluyen servicios de abastecimiento y diseños básicos. Esto representa un importante cambio conceptual para la industria, al pasar los factores que impulsan la competencia de bajos costos de mano de obra a una mezcla de servicios más compleja. Un elemento crucial para esta transición son las industrias relacionadas y de apoyo tales como textiles, accesorios, diseño y logística. Solo con una red suficientemente desarrollada de industrias relacionadas y de apoyo es posible lograr paquetes completos que sean competitivos, pero el acceso al mercado es crucial para el crecimiento de la industria.

El análisis realizado sobre este sector permite afirmar que la industria guatemalteca de prendas de vestir y los textiles presenta condiciones favorables para evolucionar hacia un cluster de alta competitividad mundial. Es por esa razón que los empresarios del cluster han venido trabajando desde 1996 en implementar acciones que lo fortalezcan. Como es mejorar los instrumentos de atracción de inversión extranjera conforme a las

⁴³ CLACDS-INCAE. 1999. *Agenda Regional de Competitividad*. San José. INCAE. pág. 43.

mejores prácticas internacionales, tales como la Ley de Zonas Francas. Con la ampliación de los beneficios del CBI este sector se propone, en convertirse en la industria actual, en una más sofisticada, que absorba más puestos de trabajo con mayores ingresos y mayor formación profesional, y que genere una contribución mucho mayor a la generación de PIB e ingresos de divisas.⁴⁴

Con ese propósito, se debe avanzar hacia una industria que tenga empresas altamente eficientes que produzcan para segmentos y mercados diversificados con mayor valor agregado, que tenga un mayor desarrollo del sector de servicios, y que incorpore más tecnología de última generación.

Para avanzar en ese sentido, es preciso superar las siguientes limitaciones:

- Apertura comercial
- Infraestructura y servicios relacionados, cada vez más competitivos a nivel mundial en capacidad, seguridad y precios.
- Mejorar las condiciones laborales y de educación.
- Fortalezca las organizaciones industriales y estructura del sector.
- Fortalecer el posicionamiento de Guatemala como un centro mundial de contratación, producción, mercadeo y ventas para la industria de vestuario y textil.
- Aumentar la capacidad y exigencia en aspectos de calidad del mercado local con el fin de que este mercado sea un campo de “entrenamiento” de las empresas que desean exportar.
- Reingeniería en los trámites de exportación.

d. Forestal

El fuerte desarrollo de una demanda por productos y servicios provenientes de los bosques durante este último siglo ha supuesto una presión enorme sobre los recursos forestales del mundo, poniendo en riesgo su existencia en un futuro a largo plazo. De acuerdo a los cálculos del Banco Mundial alrededor del 50% de los bosques existentes a principios del siglo XX han desaparecido y la tasa de deforestación sigue aumentando

⁴⁴ Ministerio de Economía. (2000). *Informe Final Proguat*. Guatemala. MINECO. pag. 58..

inexorablemente. Cada vez se pone de manifiesto que la pérdida de bosques es más grave en aquellos países que no poseen una industria forestal o que poseen marcos regulatorios que no otorgan su verdadero valor económico a los recursos forestales.

Guatemala, cuyo significado es "Tierra de Arboles", tiene una extensión de 108,889 km², de los cuales el 51% tiene vocación forestal. Se estimó que en 1997, la cobertura forestal del país era de 30,754 Km², lo que representaba el 55.3% del área de vocación forestal. El 88% de la superficie boscosa del país se localiza en 5 departamentos, siendo Petén el de mayor extensión y potencial en materia forestal.⁴⁵

Desde el punto de vista económico, el sector se compone de dos ramas de actividad:

- Silvicultura : fuente principal de abastecimiento de materia prima, madera.
- Industria: madera y corcho, la fabricación de muebles y accesorios, la fabricación de papel y productos de papel, la fabricación de productos de caucho.

Los niveles de aprovechamiento forestal en Guatemala han sido bajos, dado que menos del 1% de la cobertura boscosa del país fue aprovechada económicamente, lamentablemente el valor de los bosques se ha depreciado y muchas veces se provocan las quemadas para aprovechar la tierra en otros cultivos, más cuando existe la posibilidad de vedas. La importancia del sector forestal radica en los siguientes elementos:

- Conservación del paisaje.
- Protección contra la erosión y los desastres naturales,
- Conservación de la biodiversidad y el establecimiento del hábitat para la flora y fauna singulares de Guatemala.
- El valor estimado de los principales servicios proporcionados por los bosques es de US\$3,500/ha, que incluye los servicios de fijación de carbono, el servicio de protección de los suelos y el servicio de producción de agua.
- El aporte energético por el consumo de leña.

En 1989, Guatemala inicia un cambio en materia legal de protección y promoción de la competitividad del sector, con la emisión de la Ley de Áreas Protegidas, cambio que se complementó con la emisión de la Ley Forestal en 1996. Ambas leyes se enfocan en:

- La reducción de la deforestación.
- La promoción de la reforestación.
- El incremento de la productividad de los bosques existentes.
- La promoción y el incentivo de la inversión pública y privada.
- La conservación de los ecosistemas forestales.
- Creación del Consejo Nacional de Areas Protegidas –CONAP- y el Instituto Nacional de Bosques –INAB

Dentro de los principales obstáculos que enfrenta actualmente el cluster forestal se pueden citar los siguientes:

- Falta de conocimiento sobre nuevos mercados, para aumentar las exportaciones.
- Falta de vinculación entre los empresarios del bosque, los empresarios de la industria primaria y la industria secundaria.
- Falta de cultura forestal. Requiere de una visión de más de 20 años, en la cual los retornos de la inversión se generan a partir del séptimo año de realizada la inversión inicial. Factor importante en el por qué se desvalorizan los bosques.
- Falta de Servicios de Apoyo.
- Ausencia de mecanismos apropiados de financiamiento para este sector.
- Uso de tecnología inapropiada y falta de servicios de capacitación para el sector.

En resumen, el sector debe trabajar en:

- Manejo sostenible del recurso bosque.
- Fortalecer del marco institucional y evitar la duplicación de funciones.
- Aumento de las exportaciones.
- Profesionalizar la gestión empresarial en el sector, principalmente en la rama de la silvicultura.
- Afinamiento y sostenibilidad del sistema de incentivos
- Integración de los sectores de apoyo (financiamiento, tecnología, regencias, etc.)

⁴⁵ Ibidem. p.61.

2. Propósito del Proyecto

El propósito central de este proyecto es fortalecer la capacidad competitiva de las empresas guatemaltecas para aprovechar las oportunidades del área de libre comercio de las Américas (ALCA). Con ello se busca contribuir a aumentar los ingresos, tanto de las empresas guatemaltecas como del país por concepto de exportaciones hacia el ALCA. Con este proyecto se pretende aumentar en 25% el volumen de las exportaciones guatemaltecas hacia el ALCA al final de los tres años de vigencia del proyecto (ver anexos 3 y 4 “Arbol de Objetivos” y “Matriz de Planificación del Proyecto”).

La estrategia central del proyecto consiste en la intervención técnica y financiera en los cuatro sectores económicos identificados como de alta potencialidad de convertirse en “clusters” con ventajas competitivas a nivel internacional.

3. Componentes del Proyecto

a. Componente 1: Difusión de Oportunidades y Mecanismos ALCA

Este componente incluye la realización de 2 series anuales de capacitación de 10 talleres cada una sobre los mecanismos ALCA, a lo largo de los 36 meses de ejecución del proyecto. Se espera que en cada taller, los equipos técnicos de por lo menos 25 empresas relacionadas con el comercio exterior en Guatemala puedan capacitarse sobre los mecanismos operativos ALCA. Al finalizar el proyecto se espera que por lo menos 275 empresas hayan sido capacitadas sobre las nuevas oportunidades que brinda el ALCA en términos de acceso a mercados y mecanismos operativos.

La estrategia de difusión de este componente se basa en los acuerdos que finalmente serán firmados dentro de las nueve mesas de negociación. Para ello, el proyecto recurrirá a expertos internacionales en cada una de las temáticas objeto del tratado del ALCA para la realización de los talleres de difusión. El proyecto asegurará que los asistentes a las actividades comprendidas dentro de este componente sean empresas con alta vinculación a los temas involucrados en cada una de las mesas de negociación

para que el efecto de tales actividades de difusión pueda vincularse estrechamente con el trabajo a realizarse en el resto de componentes del proyecto.

A continuación se detallan algunos elementos específicos de los talleres a realizarse como parte de este componente.

Programa de los Talleres de Capacitación y Sensibilización sobre ALCA

A continuación se describen los aspectos específicos de los talleres, los cuales serán facilitados por expertos internacionales cuyos términos de referencia se especifican en el anexo No. 8.

Objetivo:

Difundir los aspectos operativos esenciales de los acuerdos establecidos en las mesas de negociación del ALCA.

Duración: 16 Horas por cada Taller

Los talleres dedican 4 horas a los aspectos generales del acuerdo del ALCA y 12 horas a los aspectos específicos de cada tema. Por ello se espera que los participantes a cada taller provengan de diferentes empresas y posean diferentes intereses comerciales.

Dirigido a: Empresarios, gerentes y funcionarios públicos vinculados a los procesos de apertura comercial.

Metodología: Dado el carácter informativo y de sensibilización de estos talleres, la metodología de trabajo será a través de conferencias magistrales y estudio de casos.

Contenidos:

- Introducción 30 min
- Aspectos Generales del ALCA 90 min
- Multilateralismo y su Impacto Comercial 60 min
- Nuevo escenario comercial para la región 60 min
- Tema específico del taller 12 horas

Temas Específicos:

- Taller 1: Acceso a Mercados
Aranceles y Medidas No Arancelarias
Métodos de Negociaciones Arancelarias
Aplicación de Fórmulas y Negociaciones Sectoriales
- Taller 2: Normas de Origen y Procedimientos Aduaneros
Normas de Origen Preferenciales
Normativa de OMC y Normas Multilaterales
Normas Técnicas
- Taller 3: Derechos Compensatorios
Antidumping
Salvaguardias
Legislación Nacional y Aplicación del Artículo VI del GATT
- Taller 4: Agricultura
Normas Sanitarias y Fitosanitarias
Volumen, composición y tendencias del comercio agrícola
Acuerdo Ronda de Uruguay sobre Agricultura
- Taller 5: Servicios
Transporte, Banca, Turismo, Educación, Telecomunicaciones y Otros
Acuerdo General sobre Comercio de Servicios

- Taller 6: Inversiones
 Acuerdos en OMC; OCDE
 Enfoques para Aplicación en los Nuevos Acuerdos Regionales
- Taller 7: Compras Gubernamentales
 Volumen y composición de las compras de los Gobiernos de la Región
 Normas Aplicables a las Compras Gubernamentales
 Acuerdos sobre Contrataciones Públicas
- Taller 8: Derechos de Propiedad Intelectual
 Protección de los Derechos de Propiedad Intelectual
 Acuerdos de OMPI y ADPIC
 Normas referentes a marcas, patentes y derechos de autor
- Taller 9: Solución de Controversias
 Procedimientos de Solución de Diferencias
 Experiencias a través de OMC y otros Acuerdos Multilaterales
- Taller 10: Política de Competencia
 Diseño de Política Comercial
 Políticas Antitrust y Regulaciones de Prácticas
 Leyes Antidumping

b. Componente 2: Integración de Clusters

Este componente del proyecto busca facilitar las condiciones técnicas para acelerar la integración de los clusters empresariales para los cuales Guatemala posee ventajas comparativas: Turismo, Textiles, Agroindustria y Forestal. Para ello se espera que después de la realización de las actividades del proyecto, cada uno de los clusters mencionados cuente con una estrategia de desarrollo empresarial para los próximos 20 años que integre todos los elementos de las distintas cadenas productivas y que sea el resultado del consenso de los diversos sectores empresariales que puedan integrar cada uno de los clusters.

Se espera además que al finalizar las actividades de este componente del proyecto, cada uno de los clusters cuente con mecanismos operativos integrados técnicamente, que puedan servir de base para su funcionamiento posterior durante la ejecución de la estrategia de desarrollo.

Para cumplir con los objetivos señalados en este componente, el proyecto realizará por lo menos 4 talleres de planeamiento estratégico (1 por cada cluster) con la participación de expertos internacionales en metodologías de integración de clusters. Se espera que en estos talleres de planeación, los diversos integrantes de los clusters puedan estructurar estrategias de trabajo conjunto que aprovechen las oportunidades creadas por la integración comercial hemisférica.

Al mismo tiempo el proyecto facilitará la intervención de expertos en 4 talleres para el establecimiento de mecanismos operativos de trabajo de cada uno de los clusters. Se espera que como resultado de estas acciones, cada cluster pueda contar con una estructura mínima de operación que permita su funcionamiento en el largo plazo. En adición a las acciones anteriores, el proyecto facilitará la realización de 4 talleres de capacitación en la metodología de desarrollo de clusters empresariales a los cuales tendrán acceso las empresas participantes de los talleres previos.

A continuación se describen los aspectos específicos de los talleres a realizarse como parte de este componente, los cuales serán facilitados por expertos internacionales cuyos términos de referencia se especifican en el anexo No. 8.

Programa de los Talleres para el Desarrollo de Clusters

Taller 1:	Planeamiento Estratégico por Clusters
Objetivo:	Establecer una estrategia a 20 años plazo para el desarrollo de un cluster.
Dirigido a:	Equipos técnicos de las diversas empresas que conforman la cadena productiva de cada conglomerado económico.
Duración:	24 horas de trabajo dispuestas en 3 jornadas de 8 horas c/u

Metodología: Conferencias magistrales, discusiones de grupo, paneles de expertos con el apoyo de resultados de diagnósticos de campo.

Contenido:

- Contexto global
- Ubicación de Guatemala en el índice global de competitividad
- El Modelo Porter de Competitividad
- Concepto y Funcionamiento de un Cluster
- Clusters y Ventajas Competitivas
- Introducción a la metodología de desarrollo de clusters
- Discusión grupal sobre el diagnóstico básico del conglomerado específico: posición, definición y composición del cluster; evaluación de las industrias; y análisis del clima de negocios.
- Panel de expertos sobre la situación del cluster específico en Guatemala
- Discusión grupal sobre las potencialidades del cluster específico
- Reunión plenaria para desarrollo de una propuesta de visión del cluster
- Conclusiones sobre el trabajo a desarrollar

Taller 2: Establecimiento de Mecanismos Operativos por Cluster

Objetivo: Lograr acuerdos básicos de trabajo para el establecimiento y operatividad de un cluster.

Dirigido a: Equipos técnicos de las diversas empresas que conforman la cadena productiva de cada conglomerado económico.

Duración: 16 horas de trabajo dispuestas en 2 jornadas de 8 horas c/u

Metodología: Conferencias magistrales, discusiones de grupo, paneles de expertos con el apoyo de resultados de diagnósticos de campo.

Contenido:

- Exposición sobre las conclusiones del taller de planeamiento estratégico.
- Conferencia sobre el proceso de Benchmarking para el desarrollo de un cluster.
- Discusiones en grupo sobre ejemplos de los líderes a nivel mundial del cluster específico.

- Discusiones en grupo sobre la identificación de los obstáculos clave en la situación actual en Guatemala.
- Plenaria sobre propuestas para superar obstáculos clave.
- Discusión en grupo sobre identificación de prácticas y políticas de los clusters líderes en otras regiones que puedan servir en Guatemala.
- Conclusiones sobre los mecanismos operativos en cuanto a la organización del cluster específico en Guatemala.

Taller 3:	Capacitación para el desarrollo del Cluster Específico
Objetivo:	Brindar los instrumentos técnicos necesarios para implementar el plan de acción del cluster.
Dirigido a:	Equipos técnicos de las diversas empresas que conforman la cadena productiva de cada conglomerado económico.
Duración:	8 horas de trabajo
Metodología:	Conferencias magistrales y discusiones de grupo.

Contenido:

- Presentación de la agenda acordada en el taller 2.
- Discusión en grupo sobre los mecanismos de la agenda de trabajo.
- Conferencia sobre el rol de las comisiones y equipos de implementación.
- Conformación de las comisiones de implementación.
- Discusión en grupo sobre el plan de acción de cada comisión.
- Plenaria para la presentación de los planes de acción de cada comisión.

c. Componente 3: Promoción de Inversión Extranjera

Como resultado del trabajo de integración de los clusters empresariales, se detectarán proyectos de inversión en los cuales podrían participar empresas extranjeras involucradas en la dinámica del ALCA.

El proyecto buscará a través de este componente que por lo menos se concreten 5 nuevos joint-ventures en forma anual durante los años segundo y tercero de la ejecución del proyecto. Para ello facilitará acciones de consultoría para evaluar la factibilidad de

estos joint-ventures y para promover su co-financiamiento en las instancias desarrolladas por los acuerdos del ALCA. Los términos de referencia de los expertos a contratar se especifican en el anexo No. 8.

Las acciones de consultoría se regirán de acuerdo al ritmo de las propias empresas interesadas en conformar el esquema de co-inversión, sin embargo en términos generales el proceso de consultoría seguirá el siguiente formato:

- Estudio de campo local para la identificación de potencialidades de inversión conjunta en cada cluster.
- Estudio de campo a nivel internacional para la identificación de posibles firmas interesadas en co-invertir en los clusters a desarrollarse en Guatemala.
- Convocatoria a la pre-selección de ofertas locales e internacionales para la conformación de proyectos conjuntos de inversión por cluster.
- Conformación del plan de negocios del nuevo proyecto de co-inversión, con la participación de las empresas pre-seleccionadas.
- Elaboración de la estrategia de financiamiento del proyecto y sus mecanismos de co-inversión.
- Diseño de los instrumentos de inversión para cada proyecto.
- Asesoría para la implementación del proyecto de co-inversión.

d. Componente 4: Desarrollo de Nuevos Productos Exportables

Las acciones del proyecto a través de este componente se encaminan a promover la diversificación de la oferta exportable del país. Este componente focalizará su atención en aquellas empresas que integren los clusters empresariales promovidos en el componente 2 del proyecto.

Para ello, el proyecto facilitará procesos de consultoría por parte de expertos internacionales en mercadeo de cada uno de los clusters seleccionados para la realización de un acompañamiento con 50 empresas para que puedan desarrollar nuevos productos. Los términos de referencia de los expertos a contratar se especifican en el anexo No. 8.

Se busca que 25 empresas en forma anual pertenecientes a los 4 clusters de competitividad del país, puedan recibir asistencia técnica en forma individual durante 12 meses para la innovación de sus productos dentro del contexto ALCA. Para ello, los consultores en mercadeo internacional realizarán una intervención técnica dentro de las nuevas oportunidades generadas por la firma del tratado del ALCA. Se espera que las 50 empresas beneficiarias de este componente, continúen en forma autosostenible este proceso de investigación y desarrollo en el mediano plazo.

El ritmo de aplicación del proceso de consultoría dependerá de cada empresa beneficiaria del proyecto, sin embargo se estima que el proceso de acompañamiento técnico se realice de acuerdo al siguiente esquema:

- Diagnóstico comercial de la empresa.
- Investigación de mercado para los productos de alta potencialidad de la empresa, dentro del contexto ALCA.
- Propuesta para la diversificación de la oferta exportable de la empresa.
- Diseño de un plan de mercadeo para el aprovechamiento de las potencialidades de la empresa en el ALCA.
- Asesoría para la implementación del plan de mercadeo y diversificación de la oferta exportable.

e. Componente 5: Fortalecimiento Institucional

Para la adecuada ejecución del proyecto, se espera contar con una unidad técnica integrada por 4 personas que puedan realizar las funciones de coordinación y promoción de todas las acciones de los diferentes componentes.

Se propone que la unidad técnica a cargo del proyecto funcione dentro de la organización del Centro de Desarrollo Empresarial AGG, el cual cuenta con la suficiente experiencia en capacitación y procesos de asistencia técnica. Dentro de este componente se agrupan todas las acciones administrativas necesarias para la adecuada ejecución del proyecto.

Los aspectos específicos relacionados con la estructura de ejecución del proyecto se detallan en el apartado correspondiente.

4. Beneficiarios

El proyecto contempla el impacto de sus acciones en tres tipos de beneficiarios:

a. Empresas involucradas en la dinámica comercial. Con las acciones de difusión del proyecto se pretende beneficiar a por lo menos 275 empresas involucradas tanto en flujos de exportación como de importación hacia y desde los diversos países que integran el ALCA. El mayor beneficio a percibirse por estas audiencias será la información de carácter estratégico sobre los acuerdos comerciales y los nuevos mecanismos operativos relacionados con el nuevo bloque comercial.

b. Empresas integrantes de los clusters empresariales. La segunda audiencia a beneficiarse directamente de este proyecto serán las empresas que integren los cuatro clusters de competitividad (sectores turismo, agroindustria, textil y forestal). Se estiman que por lo menos 100 empresas podrían estar participando de las acciones del proyecto encaminadas a la conformación de la estrategia y mecanismos de trabajo de largo plazo. En forma directa, el proyecto beneficiará a 50 empresas que contarán con asistencia técnica para la diversificación de su oferta exportable. Dentro de éstas, existirá un grupo de por lo menos 15 empresas cuyos proyectos contarán con asistencia técnica para encontrar co-financiamiento por parte de inversionistas internacionales dentro del contexto de los mecanismos establecidos por la mesa de inversión del ALCA.

c. Instituciones gubernamentales y entidades de soporte empresarial. Una tercera categoría de entidades beneficiarias del proyecto serán las entidades gubernamentales involucradas en los proceso de integración comercial, tales como los Ministerios de Economía y Finanzas Públicas.

Dichos ministerios podrán articular las políticas de fomento de las exportaciones dentro de las diversas actividades de desarrollo empresarial de largo plazo a través de los

clusters desarrollados por el proyecto. También las entidades de soporte empresarial, tales como cámaras o asociaciones gremiales al igual que empresas de consultoría internacional se beneficiarán de las acciones del proyecto.

5. Estructura de Ejecución

Para lograr los resultados esperados del proyecto se propone como unidad ejecutora al Centro de Desarrollo Empresarial de la Asociación de Gerentes de Guatemala.

El CEDE fue establecido en 1988 por AGG como unidad ejecutora del proyecto de fortalecimiento de la empresa privada. Dicho proyecto contó con el financiamiento por US\$1 millón de USAID por espacio de 5 años y se enfocó en realizar programas de capacitación para la pequeña y mediana empresa en todo el país. Concluido el proyecto, CEDE continuó sus operaciones realizando una diversidad de proyectos de desarrollo empresarial, entre los cuales destaca la implementación de un programa de sensibilización estratégica para el ALCA realizado en los 5 países de la región centroamericana con el apoyo financiero de USAID y SIECA. Este proyecto ha permitido al CEDE-AGG conocer a profundidad las necesidades de fortalecimiento técnico de las empresas centroamericanas en materia de comercio exterior y le ha permitido conocer de cerca el proceso de conformación del ALCA.

Por otra parte en los últimos dos años, CEDE ha ejecutado proyectos de desarrollo empresarial dirigidos al fortalecimiento de la competitividad de empresas exportadoras, destacándose el proyecto de creación de nuevas empresas a través de la formación de emprendedores (Proyecto Empretec), el cual ha contado con el financiamiento por US\$600,000 del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN-BID).

CEDE forma parte del Grupo AGG, el cual se integra por 4 unidades de trabajo más: Asociación de Gerentes de Guatemala enfocada en servir las necesidades de actualización de sus 1800 socios; Centro Gerencial, el cual es un centro de capacitación que ofrece programas gerenciales a nivel de toda la región centroamericana; la Revista Gerencia, medio de comunicación empresarial especializado en temas gerenciales; y la

Escuela Superior de Alta Gerencia, la cual ofrece programas de maestrías en el campo empresarial. CEDE se especializa en la ejecución de proyectos de desarrollo empresarial dirigidos a elevar la competitividad de las empresas guatemaltecas.

Esta estructura de grupo, permite al equipo técnico de CEDE contar con el respaldo administrativo y financiero del Grupo AGG, así como la dirección por medio de una Junta Directiva integrada por 11 destacados empresarios del medio guatemalteco. CEDE es dirigido por 1 gerente y 2 asistentes técnicos. Cada proyecto adicional que ejecuta la entidad, costea directamente su personal y recursos específicos.

Bajo la responsabilidad del Centro de Desarrollo Empresarial y dentro de la estructura administrativa del Grupo AGG, se propone que la unidad técnica a cargo del proyecto esté conformada por cuatro personas (ver anexo No. 5), las cuales funcionarán conforme la siguiente descripción de funciones.

a. *Director del Proyecto*: Responsable de todas las acciones del proyecto. Deberá verificar el avance de todas las actividades de cada uno de los componentes involucrados dentro de la estrategia del proyecto. Deberá además realizar una labor permanente de involucramiento de las diversas cámaras empresariales dentro de la estrategia de ejecución del proyecto. Tendrá a su cargo la supervisión de todas las tareas administrativas relacionadas con la ejecución presupuestaria y la presentación de informes.

b. *Consultor de Asistencia Técnica*. El proyecto contará con un consultor especializado en las metodologías de desarrollo de clusters y los temas de índole comercial. Su función principal será la coordinación de todas las actividades relacionadas con los componentes 1 y 2 del proyecto.

c. *Consultor de Servicios Empresariales*. El proyecto requiere la coordinación de un técnico especialista en los procesos de asesoría y acompañamiento de empresas en proceso de reconversión de su oferta exportable. Este consultor será el responsable de la coordinación de todas las actividades del proyecto concernientes a los componentes 3 y 4.

d. *Asistente Administrativo*. Su función principal será el manejo contable y financiero de los recursos del proyecto. Realizará las actividades relacionadas con los pagos del proyecto, así como la elaboración de los informes de ejecución presupuestaria.

6. Programación de la Ejecución

La ejecución del proyecto se realizará durante 36 meses (ver anexo No. 6 "Cronograma de Ejecución" con los responsables de la ejecución de cada actividad). El proyecto iniciará con las actividades del componente 5 relacionadas con la dotación del personal y los aspectos operativos de la unidad ejecutora. Posteriormente el proyecto deberá iniciar el trabajo del componente 1 relacionado con la difusión y capacitación de empresas en los temas ALCA.

Después de los primeros 6 meses de funcionamiento, el proyecto deberá haber iniciado las actividades relacionadas con la integración de clusters contenidas en el componente 2. Como resultado de las acciones de los primeros dos componentes se espera iniciar durante el segundo año de ejecución del proyecto las actividades relacionadas con la promoción de inversión extranjera y la diversificación de la oferta exportable.

7. Presupuesto

Para la ejecución del proyecto se requiere un presupuesto de US\$2,872,000 (ver anexo No. 7 "Presupuesto General"). El componente de difusión de los mecanismos ALCA requiere una inversión del 6% del total presupuestado, al igual que el componente relacionado con la integración de los clusters empresariales.

Los componentes que requieren la mayor inversión proporcional son los de promoción de inversión (13.75%) y el de diversificación de exportaciones (53.10%) ya que requieren procesos de consultoría directa con empresas durante períodos de tiempo relativamente largos.

El componente administrativo del proyecto requiere una inversión de aproximadamente 20% de los recursos totales. En este monto se incluyen en adición a los costos operativos, los relacionados con la evaluación y auditoría externa.

8. Viabilidad y Riesgos

Los riesgos del proyecto se pueden clasificar en las siguientes tres categorías:

a. Participación empresarial local. El proyecto actuará con el supuesto de que los empresarios y gerentes de las empresas guatemaltecas poseen el suficiente interés en participar en las actividades de difusión de los mecanismos ALCA por encontrarse involucrados en los flujos de comercio internacional. Sin embargo, si los empresarios y gerentes no acogen con entusiasmo este tipo de iniciativas, el proyecto podría enfrentar dificultades para la implementación de la mayor parte de sus componentes.

Este riesgo también se detecta en cuanto a la disposición de los empresarios para integrar el trabajo de los clusters de competitividad, para acoger iniciativas conjuntas de inversión con empresas extranjeras y sobre todo para ampliar la oferta exportable de sus empresas. Sin la aceptación favorable del empresariado guatemalteco hacia este tipo de iniciativas, el proyecto podría no cumplir su cometido fundamental. Por ello se hace imprescindible una estrategia de involucramiento y sensibilización en todas las cámaras empresariales.

b. Políticas económicas locales. Otra área de riesgo para el proyecto la constituye la exposición del mismo a las políticas gubernamentales de carácter monetario, cambiario, arancelario y fiscal. El proyecto no podrá iniciar efectivamente sus actividades si el gobierno no mantiene el curso de su política comercial actual en cuanto a promover la apertura hacia los mercados de la región y por lo tanto cumplir con la expectativa de integrarse al ALCA.

Por otro lado, el proyecto actúa en el supuesto de que las condiciones fiscales y cambiarias hacen atractivo al país para captar la inversión extranjera. De no darse este

supuesto fundamental, el proyecto podría experimentar riesgos relacionados con la atracción del interés de empresas extranjeras para la conformación de joint-ventures de inversión en proyectos potencialmente importantes para el país. Otro supuesto fundamental que afectará al proyecto es el comportamiento de las tasas de interés locales. Si el gobierno mantiene los altos niveles de tasas de interés, el costo financiero continuará siendo un factor adverso a las exportaciones guatemaltecas y, por lo tanto, un obstáculo para su competitividad internacional.

c. Condiciones internacionales. El proyecto está expuesto a riesgos vinculados a las condiciones internacionales, particularmente a la firma efectiva del tratado de libre comercio de las Américas. Sin esta condición, las acciones del proyecto no tendrían ningún efecto.

El proyecto actúa con el supuesto de que el tratado del ALCA será firmado en tiempo de acuerdo con el cronograma que los países miembros de la región se han trazado para ello, es decir antes del año 2005. La firma de este tratado es fundamental para garantizar el acceso de los productos guatemaltecos a diversos países del hemisferio y por lo tanto para convertirse en un motor de las exportaciones hacia la región.

Las acciones del proyecto podrían verse también afectadas por la variación en las condiciones de la demanda de los productos guatemaltecos de exportación. Si la demanda de estos productos no crece o por lo menos se mantiene, las acciones del proyecto podrían fracasar. El proyecto actúa con el supuesto de que la firma del ALCA creará condiciones en la demanda que serán favorables para el incremento de las exportaciones del país a la región.

También se estima que las condiciones de los precios internacionales de los productos de exportación podrían afectar el cometido último de las acciones del proyecto, el cual es aumentar los ingresos por exportación para las empresas guatemaltecas y para el país en su conjunto. Se actúa en el supuesto de que las condiciones generales de los precios de los principales productos de exportación a favorecerse dentro del proyecto, se mantendrán estables.

9. Sistema de Seguimiento y Evaluación

El seguimiento se llevará a cabo a través de los siguientes mecanismos: a) Supervisión a ser llevada a cabo por el Director del proyecto y por el comité específico de la Junta Directiva de CEDE-AGG para el proyecto, mediante inspecciones técnicas, controles presupuestales y la utilización de un sistema de información gerencial que facilite la toma de decisiones en relación con la ejecución programada; b) La contratación de una firma consultora para preparar los datos básicos y realizar dos evaluaciones sobre el avance de los componentes del proyecto, logro de metas técnicas, institucionales y financieras y para ofrecer recomendaciones sobre ajustes necesarios para mejorar la eficiencia de la ejecución de las inversiones a cargo de la unidad ejecutora.

El modelo de evaluación del proyecto está fundamentado en la matriz de planificación del marco lógico (anexo 4). Los indicadores esenciales de éxito del proyecto son: a. Los ingresos por exportaciones al ALCA que perciba el país; y b. El volumen de exportaciones guatemaltecas al ALCA. En ambos casos, la evaluación debe obtener los datos básicos antes del proyecto para poder medir el impacto de largo plazo de las acciones del proyecto.

En este nivel será preciso monitorear cuidadosamente dos supuestos básicos del proyecto: a. Que los mecanismos operativos del tratado del ALCA entran en vigor y favorecen la rápida integración comercial; y b. Que los precios de los productos de exportación objeto del proyecto se mantienen competitivos en mercados internacionales estables.

Para el componente 1 del proyecto, el indicador fundamental a evaluarse está relacionado al número de empresas que recibieron asistencia técnica sobre oportunidades y mecanismos del ALCA. Como indicadores indirectos deben monitorearse el número de participantes (y calidad de los mismos) a los talleres de capacitación sobre el ALCA y el número de talleres realizados.

En el componente 2 del proyecto, los indicadores específicos de éxito a evaluarse es la calidad y existencia de los acuerdos sectoriales en cada uno de los 4 clusters objeto del proyecto (agroindustria, turismo, textil y forestal) en cuanto a: una estrategia de largo

plazo; mecanismos operativos para la organización del trabajo del cluster; y el funcionamiento de los sistemas de implementación del trabajo a realizarse. Los indicadores indirectos de este componente también están relacionados al número de talleres realizados y la cantidad y calidad de participantes.

El componente 3 referente a la promoción de la inversión extranjera, deberá centrar el foco de atención para efectos de evaluación en el número de proyectos de co-inversión que el programa logre poner en funcionamiento dentro de cada uno de los 4 clusters objeto de la asistencia del proyecto. Los indicadores indirectos corresponden al número de empresas que recibieron asesoría para lograr los acuerdos de co-inversión y los estudios específicos realizados para tal efecto.

Finalmente el indicador central del componente 4 será el número de empresas que han desarrollado una nueva oferta exportable como consecuencia de las acciones del proyecto. Los indicadores indirectos se refieren al número de empresas que recibieron asesoría comercial así como el número de investigaciones de mercado realizadas para lograr las metas de este componente.

El diseño de evaluación deberá también incluir el seguimiento a los supuestos básicos de la relación componentes-propósito del proyecto los cuales se refieren específicamente a: a. La firma del ALCA, en el cual Guatemala es signataria y por lo tanto un país participante; b. La demanda de los productos guatemaltecos en los mercados internacionales se mantiene estable; c. La política cambiaria favorece la exportación; d. La política monetaria es favorable para hacer competitivos los costos financieros locales; y e. La política fiscal coadyuva a incrementar la inversión extranjera en el país.

BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, Benjamin et al. 1999. *Education in Central America*. Boston. Harvard Institute for International Development. 82 págs.
- Alonso, Eduardo. 1999. *Visión Estratégica para la Atracción de Inversiones a Centroamérica*. San José. CLACDS, INCAE, 102 págs.
- Asociación de Investigación y Estudios Sociales. 1996. *Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible*. Guatemala. ASIES. 42 págs.
- Ballestero, Florencio. 1998. *Una Evaluación de la Homogeneidad Macroeconómica y del Desarrollo de la Región Centroamericana*. Buenos Aires. BID-INTAL. 67 págs.
- Berg, Maxine. 1994. "Factories, Workshops and Industrial Organization" en *The Economic History of Britain since 1700*. Cambridge. Cambridge University Press. 405 págs.
- BID. 1999. Marco Lógico: *Manual de Entrenamiento para Instructores*. Panamá Programa de Entrenamiento para los Países C y D. 202 págs.
- Castro, Ligia y Evangelina Gavarrete. 2000. *La Agenda Regional de Competitividad y Desarrollo Sostenible y su Interrelación con las Negociaciones para el Area de Libre Comercio de la Américas*. Guatemala: Ed. Gerencia. 43 págs.
- CLACDS-INCAE. 1999. *Agenda Regional de Competitividad*. San José. INCAE. 161 págs.
- Corbo, Vittorio. 1992. *Adjustment Lending Revisited: Policies to Restore Growth*. Washington, D.C.. Banco Mundial. 43 págs.
- De Paula, Francisco. 1999. *Política Económica para la Competitividad*. San José. CLACDS, INCAE. 52 págs.
- Devlin, Robert and Ricardo French-Davis. 1998. *Towards an Evaluation of Regional Integration in Latin America in the 1990s*. Buenos Aires. IDB-INTAL. 98 págs.
- Devlin, Robert and Luis Garay. 1999. *The FTAA: Some Longer Term Issues*. Buenos Aires. IDB-INTAL. 102 págs.
- Dick, Astrid. 1999. *Banking Spreads in Central America: Evolution, Structure and Behavior* Harvard Institute for International Development. San José. INCAE . 54 págs.
- Doryan, Eduardo. 1999. *Educación y Competitividad en Centroamérica*. San José. INCAE. 96 págs.
- Granados, Jaime. 1999. *El ALCA y la OMC: Especulaciones en Torno a su Interacción*. Buenos Aires. BID-INTAL. 77 págs.
- Esquivel, Federico. 1999. *Fiscal Policy in Central America: An Appraisal*. Boston. Harvard Institute for International Development. 54 págs.

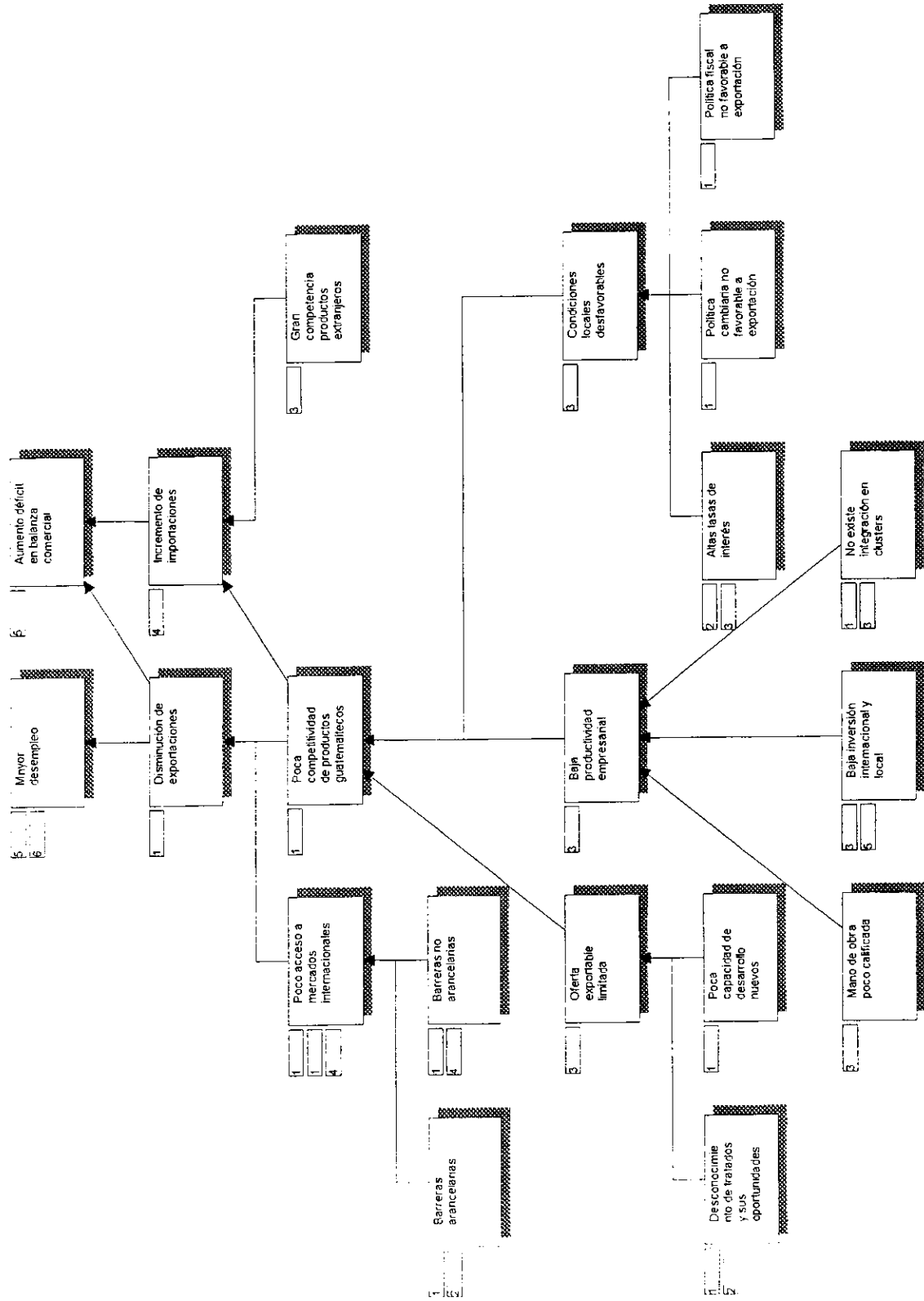
- Inman, C. y G. Segura. 1999. "Turismo en Centroamérica" en *El reto de la competitividad*. San José. CLACDS, INCAE. 67 págs.
- Jayawardena, Lal. 1993. "Towards a Counterrevolution in Development Theory." En *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics*. Washington, D.C.. Banco Mundial. 63 págs.
- Lall, Sanjaya. 1992. "The Role of Technology in Economic Development" en *Towards a New Development Strategy for Latin America*. Washington, D.C.. BID. 54 págs.
- Lewis, David E. 2000. *Avances Hacia la Firma del Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA)*. Guatemala: Ed. Gerencia.
- Lopez Braga, Rubens. 1999. *Cómo expandir las exportaciones de los países dentro de una economía globalizada*. Buenos Aires. INTAL. 32 págs.
- McCloskey, Donald. 1994. *The Economic History of Britain since 1700*. Cambridge. Cambridge University Press. 334 págs.
- Ministerio de Economía. (2000). *Informe Final Proguat*. Guatemala. MINECO. 90 págs.
- Morales, Rubén. 2000. *Las Empresas de Centroamérica frente al Area de Libre Comercio de las Américas*. Guatemala. Ed. Gerencia. 44 págs.
- Rey de Marulanda, Nora. 1998. *ALCA: Un Proceso en Marcha*. Buenos Aires. BID-INTAL. 98 págs.
- Robles, Ernesto. 1998. *Economic Growth in Central America: Evolution of Productivity in Manufacturing*. San José. CLACDS-INCAE. 65 págs.
- Stewart, Frances. 1984. "Recent Theories of International Trade: Some Implications for the South" en *Monopolistic Competition and International Trade*. Oxford. Clarendon Press. 69 págs.
- Thomas, Vinod. 1990. *Lessons in Trade Policy Reform*. Washington, D.C.: Banco Mundial. 28 págs.
- Umaña, Mario. 1999. *Infraestructura Avanzada en Transportes para el Desarrollo Sostenible y la Integración de Centroamérica*. San José. CLACDS-INCAE. 55 págs.
- Síntesis de la XV Cumbre de Presidentes Centroamericanos*. 1994. Guácimo. Secretaría Relaciones Públicas de la Presidencia. 43 págs.

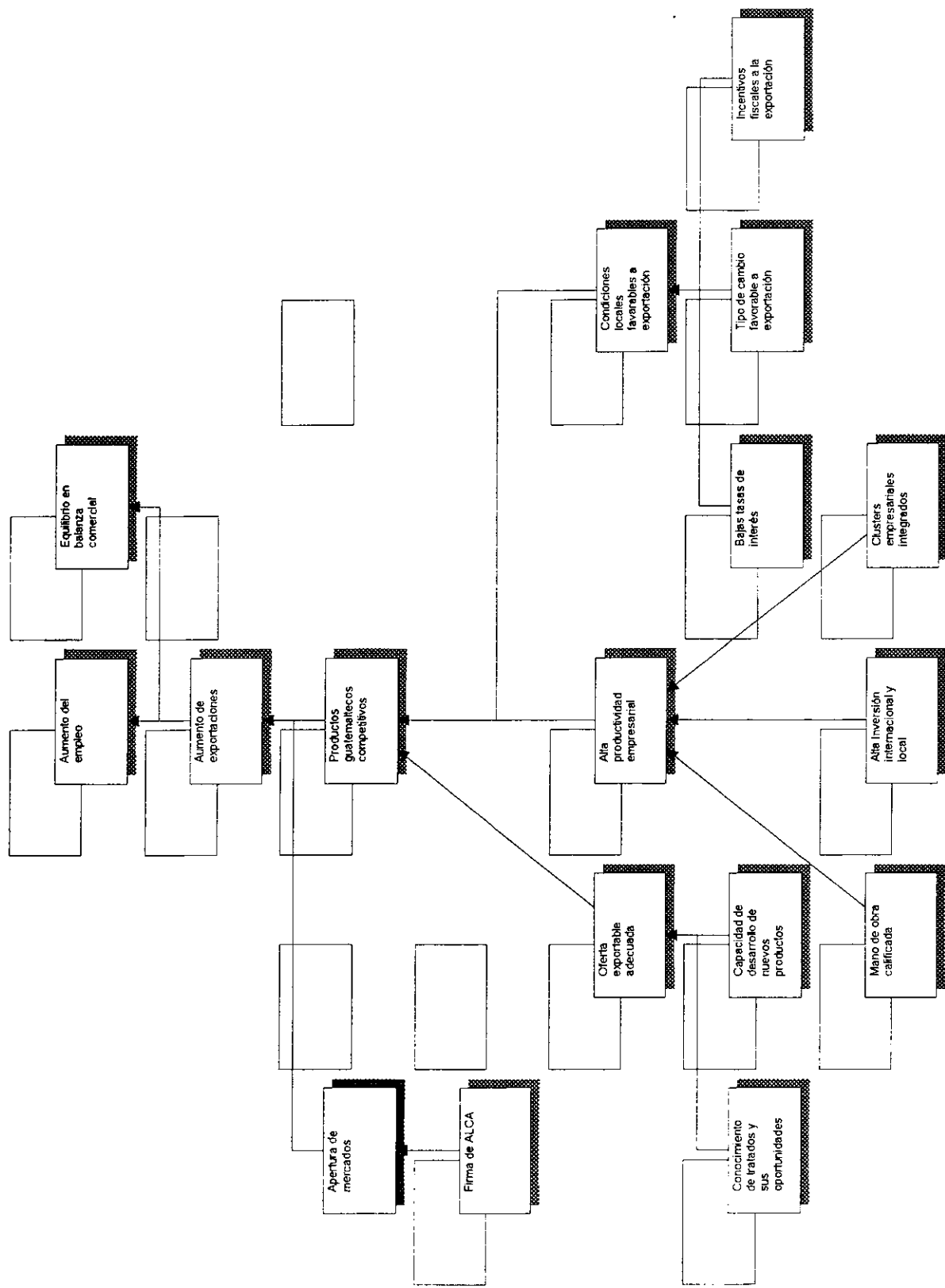
ANEXOS

- Anexo 1: Matriz de Involucrados
- Anexo 2: Arbol de Problemas
- Anexo 3: Arbol de Objetivos
- Anexo 4: Matriz de Planificación de Proyecto
- Anexo 5: Estructura de Organización
- Anexo 6: Cronograma de Ejecución
- Anexo 7: Presupuesto y Costeo de Actividades Principales
- Anexo 8: Términos de Referencia de Consultores

ID	Grupo de involucrados	Intereses	Recursos y Mandatos	Problemas
1	Exportadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar operaciones. 2. Mejorar rentabilidad. 3. Accesar nuevos mercados. 	<ol style="list-style-type: none"> R1. Experiencia mercadeo internacional. R2. Operaciones actuales. 	<p>Poco acceso a mercados internacionales</p> <p>Política cambiaría no favorable a exportación</p> <p>Barreras arancelarias</p> <p>Disminución de exportaciones</p> <p>Poca competitividad de productos guatemaltecos</p> <p>Barreras no arancelarias</p> <p>Poco acceso a mercados internacionales</p> <p>Desconocimiento de tratados y sus oportunidades</p> <p>Poca capacidad de desarrollo nuevos productos</p> <p>No existe integración en clusters</p> <p>Política fiscal no favorable a exportación</p>
2	Importadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar rentabilidad. 2. Ampliar oferta de productos. 3. Baja de aranceles de importación. 	<ol style="list-style-type: none"> R1. Experiencia en mercadeo internacional. R2. Operaciones actuales. 	<p>Barreras arancelarias</p> <p>Desconocimiento de tratados y sus oportunidades</p> <p>Altas tasas de interés</p>

ID	Grupo de involucrados	Intereses	Recursos y Mandatos	Problemas
3	Industriales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobrevivencia industrial. 2. Ampliar mercados. 3. Mejorar rentabilidad. 4. Defender posiciones locales. 	<ol style="list-style-type: none"> R1. Capacidad instalada. R2. Tecnología actual. R3. Posición en mercados locales. R4. Operaciones actuales. 	<p>Gran competencia productos extranjeros</p> <p>Condiciones locales desfavorables</p> <p>Mano de obra poco calificada</p> <p>Baja inversión internacional y local</p> <p>No existe integración en clusters</p> <p>Oferta exportable limitada</p> <p>Baja productividad empresarial</p> <p>Altas tasas de interés</p>
4	Agricultores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar mercados. 2. Diversificar productos. 3. Mejorar rentabilidad. 4. Sobrevivencia comercial. 	<ol style="list-style-type: none"> R1. Condiciones agrícolas del país. R2. Experiencia productiva. R3. Mano de obra abundante. 	<p>Poco acceso a mercados internacionales</p> <p>Incremento de importaciones</p> <p>Barreras no arancelarias</p>
5	Ministerio de Economía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Armonizar apertura comercial con política económica. 2. Cumplimiento de tratados comerciales (ALCA). 	<ol style="list-style-type: none"> R1. Representación oficial del país en mesas de negociación ALCA. R2. Programas de competitividad. M1. Modernización del sector comercio internacional. 	<p>Riesgos en apertura comercial</p> <p>Mayor desempleo</p> <p>Aumento déficit en balanza comercial</p> <p>Baja inversión internacional y local</p>
6	Ministerio de Finanzas Públicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Armonizar la apertura comercial con la recaudación fiscal. 2. Incrementar la recaudación fiscal por el crecimiento de sectores económicos. 	<ol style="list-style-type: none"> R1. Representación oficial del país en organismos financieros. R2. Iniciativa presupuestal para programas de interés público. 	<p>Disminución de ingresos por derechos importación</p> <p>Mayor desempleo</p>





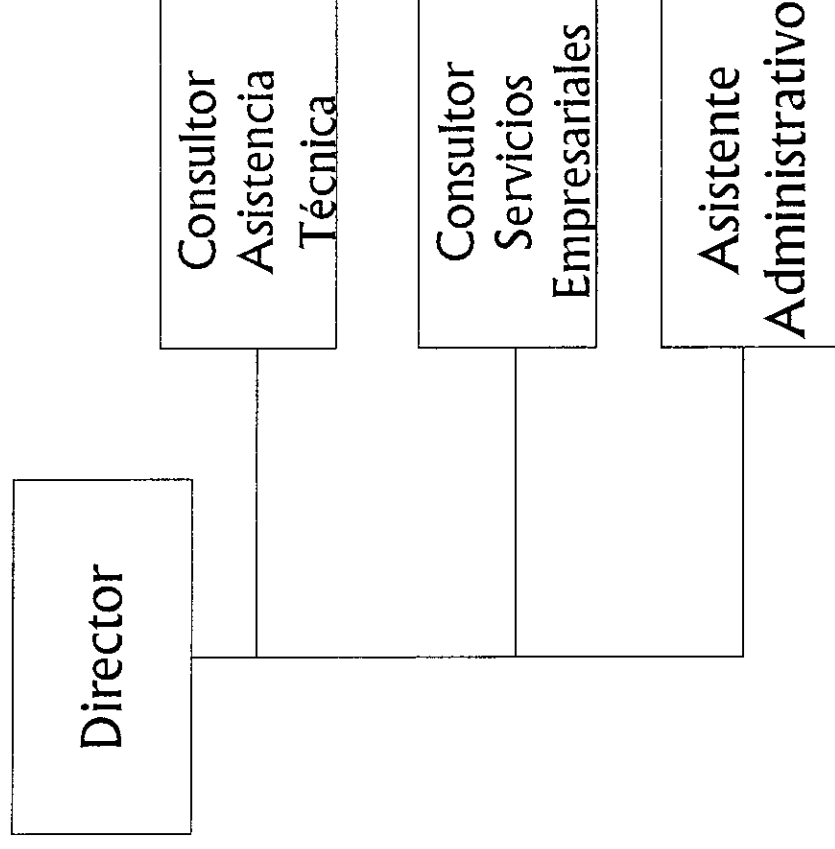
Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de Verificación	Supuestos importantes
Fin			Sustentabilidad
1 Aumentar los ingresos por concepto de exportaciones dentro del ALCA.	1.1 Incremento en un 25% de los ingresos por exportaciones al ALCA al final del tercer año.	1.1.1 Registros oficiales de ingreso de divisas del Banco de Guatemala.	1 Mecanismos operativos del tratado del ALCA favorecen la rápida integración comercial en la región.
Propósito			Propósito A Fin
Fortalecer la capacidad competitiva de las empresas guatemaltecas para aprovechar oportunidades de ALCA.	1.1 Incremento del 25% en el volumen de exportaciones guatemaltecas al ALCA al final del tercer año.	1.1.1 Registros oficiales de exportación del Banco de Guatemala.	1 Precios de los productos se mantienen competitivos y estables en mercados internacionales.
Componentes			Componentes A Propósito
1 Difusión de oportunidades y mecanismos ALCA.	1.1 275 empresas capacitadas sobre oportunidades y mecanismos ALCA, al final del tercer año.	1.1.1 Reportes de especialistas. 1.1.2 Registros de participación.	1 Se firma el tratado del ALCA y Guatemala es signataria. 2 Existe demanda adecuada en mercados internacionales para productos guatemaltecos.
2 Integración de clusters.	2.1 Se diseñó una estrategia a 20 años plazo para cada uno de los 4 clusters seleccionados, al final del segundo año.	2.1.1 Documentos de estrategia por cluster.	3 Política cambiaría favorece exportación. 4 Política monetaria hace competitivo el costo financiero local. 5 Política fiscal favorece inversiones extranjeras.
3 Promoción de inversión extranjera.	2.2 Cada cluster seleccionado ha desarrollado mecanismos operativos al final del tercer año. 3.1 Se promovieron 10 nuevos joint-ventures en para exportación, al final del tercer año.	2.2.1 Memorias documentales del proceso. 3.1.1 Memorias del proceso de promoción. 3.1.2 Convenios de alianzas de inversión.	
4 Desarrollo de nuevos productos exportables.	4.1 50 empresas han desarrollado nuevos productos exportables, al final del tercer año.	4.1.1 Reportes de especialistas. 4.1.2 Registros de exportación.	
5 Fortalecimiento institucional.	5.1 Organización y personal de la unidad ejecutora en	5.1.1 Reportes administrativos. 5.1.2 Registros de personal	

Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de Verificación	Supuestos importantes
<p>3 Fortalecimiento institucional.</p>	<p>3.1 Organización y personal de la unidad ejecutora en funcionamiento al mes 3 del primer año.</p> <p>5.2 Cronograma y presupuesto ejecutados al 80% al final de cada año.</p> <p>5.3 Registros operativos y contables y reportes elaborados mensualmente.</p>	<p>3.1.1 Reportes administrativos.</p> <p>5.1.2 Registros de personal.</p> <p>5.2.1 Reportes de monitoreo.</p> <p>5.2.2 Reportes de ejecución financiera.</p> <p>5.3.1 Reportes de monitoreo.</p>	
<p>Actividades</p> <p>1.1 Definición del programa de difusión y capacitación.</p> <p>1.2 Preparación de aspectos logísticos para difusión.</p> <p>1.3 Promoción y sensibilización del programa de difusión.</p> <p>1.4 Realización de talleres de capacitación.</p> <p>2.1 Talleres de planeamiento estratégico por clusters.</p> <p>2.2 Talleres de definición de mecanismos operativos de clusters.</p> <p>2.3 Talleres de capacitación para integración de clusters.</p> <p>3.1 Consultoría para promover una estrategia de inversión.</p> <p>3.2 Asistencia para la pre-factibilidad de joint-ventures.</p> <p>4.1 Promoción del programa de consultoría para nuevos productos.</p> <p>4.2 Consultoría para desarrollo de nuevos productos.</p> <p>5.1 Selección y contratación de personal</p>	<p>Insumos/Precursores</p> <p>1 Ver cronograma y presupuesto general del proyecto.</p>	<p>Actividades A Componentes</p> <p>1.1.1 Documentos de difusión.</p> <p>1.2.1 Reportes de difusión del proyecto.</p> <p>1.3.1 Instrumentos de difusión.</p> <p>1.4.1 Registros y reportes de participación, fotografías.</p> <p>2.1.1 Registros y reportes de participación, fotografías.</p> <p>2.2.1 Registros y reportes de participación, fotografías.</p> <p>2.3.1 Registros y reportes de participación, fotografías.</p> <p>3.1.1 Registros y reportes de consultoría.</p> <p>3.2.1 Registros y reportes de consultoría.</p> <p>4.1.1 Instrumentos de difusión y reportes.</p> <p>4.2.1 Registros y reportes de consultoría.</p> <p>5.1.1 Documentos de selección.</p>	<p>1 Empresarios tienen suficiente interés en participar.</p> <p>2 Empresas asignan recursos y personal para desarrollo de nuevos productos.</p> <p>3 Existe interés de empresas extranjeras en invertir en la región.</p> <p>4 Empresarios están dispuestos a integrar clusters.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
5.1 Selección y contratación de personal.		5.1.1 Documentos de selección.	
5.2 Instalación física de unidad ejecutora.		5.2.1 Reportes, registros contables.	
5.3 Dotación de recursos operativos.		5.3.1 Reportes, registros contables.	
5.4 Ejecución contable.		5.4.1 Informes financieros.	
5.5 Monitoreo y elaboración de informes.		5.5.1 Reportes de monitoreo y evaluación.	

Anexo No. 5

Estructura de Organización del Proyecto



Anexo No. 7
Proyecto Fortalecimiento Sector Empresarial para Participar en el ALCA
Presupuesto General (en US\$)

Rubros / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Total	%
Componente 1					
Difusión de oportunidades y mecanismos ALCA				184,000	6.41%
1.1 Definición del programa de difusión y capacitación.	1,500			1,500	
1.2 Preparación de aspectos logísticos para difusión.	1,500			1,500	
1.3 Promoción y sensibilización del programa de difusión.	7,000			7,000	
1.4 Realización de talleres de capacitación.	87,000	87,000	0	174,000	
Componente 2					
Integración de clusters.				176,000	6.13%
2.1 Diagnósticos sectoriales por cluster	64,500			64,500	
2.2 Talleres de planeamiento estratégico por clusters.	51,900	0	0	51,900	
2.2 Talleres de mecanismos operativos de clusters.		37,300	0	37,300	
2.3 Talleres de capacitación para desarrollo de clusters.		22,300	0	22,300	
Componente 3					
Promoción de inversión extranjera				395,000	13.75%
3.1 Consultoría para promover una estrategia de inversión.		10,000	10,000	20,000	
3.2 Asistencia para la pre-factibilidad de joint-ventures.		175,000	200,000	375,000	
Componente 4					
Desarrollo de nuevos productos exportables				1,525,000	53.10%
4.1 Promoción de consultoría nuevos productos.	25,000			25,000	
4.2 Consultoría para desarrollo de nuevos productos.		750,000	750,000	1,500,000	
Componente 5					
Fortalecimiento Organizacional				592,000	20.61%
5.1 Selección y contratación de personal.	5,000			5,000	
5.2 Instalación física de unidad ejecutora.	25,000			25,000	
5.3 Dotación de recursos operativos.	10,000			10,000	
5.4 Personal ejecutor	99,000	99,000	99,000	297,000	
5.5 Gastos de operación	60,000	60,000	60,000	180,000	
5.6 Evaluación	20,000	20,000	20,000	60,000	
5.7 Auditoría	5,000	5,000	5,000	15,000	
TOTAL	462,400	1,265,600	1,144,000	2,872,000	100.00%

Anexo No. 7**Proyecto Fortalecimiento Sector Empresarial para Participar en el ALCA
Costeo de Actividades Principales (en US\$)**

Componente 1	
Por cada taller de capacitación de 2 días	
Honorarios de Facilitadores	4,000
Gastos de Hotel	2,000
Materiales	625
Viáticos y boleto aéreo	1,800
Otros	275
Sub-total	8,700
Número de talleres	20
Componente 2	
Por cada taller de planeamiento estratégico de 3 días	
Honorarios de Facilitadores	6,000
Gastos de Hotel	4,500
Materiales	625
Viáticos y boleto aéreo	1,550
Otros	300
Sub-total	12,975
Número de talleres	4
Por cada taller de mecanismos operativos de 2 días	
Honorarios de Facilitadores	4,000
Gastos de Hotel	3,000
Materiales	625
Viáticos y boleto aéreo	1,400
Otros	300
Sub-total	9,325
Número de talleres	4
Por cada taller de desarrollo de clusters de 1 día	
Honorarios de Facilitadores	2,000
Gastos de Hotel	1,500
Materiales	625
Viáticos y boleto aéreo	1,250
Otros	200
Sub-total	5,575
Número de talleres	4
Componente 3 (Según Términos de Referencia)	
Proceso de consultoría de joint-venture / empresa	25,000
Número de empresas asesoradas	15
Componente 4 (Según Términos de Referencia)	
Valor consultoría para diversificar oferta exportable	30,000
Número de empresas asesoradas	50

ANEXO No. 8

Proyecto Fortalecimiento del Sector Empresarial para Participar en el ALCA Términos de Referencia de Consultores Externos al Proyecto

1. Tipo de Consultor: Facilitador para Talleres de Capacitación ALCA

2. Descripción General

Consultor responsable de la conducción de los talleres de capacitación y sensibilización sobre las temáticas específicas del ALCA.

3. Funciones

Dentro de las funciones específicas a desarrollar como facilitador se incluyen las siguientes (aunque podrían no limitarse a):

- Impartir las conferencias especializadas sobre la temática del taller para el cual sea requerido conforme a su área de expertise.
- Verificar el funcionamiento y disponibilidad de los equipos de capacitación, cuando fuese necesario.
- Informar a la Dirección del Programa acerca de todas las acciones realizadas en los talleres de capacitación.
- Realizar sugerencias a la Dirección acerca de la organización, desarrollo y evaluación de los programas desarrollados.
- Sugerir la compra de los insumos necesarios para garantizar una buena ejecución del taller.
- Registrar los pedidos de capacitación de los participantes en otras áreas y comunicarlos a la Dirección para identificar y aprovechar nuevas necesidades de capacitación.
- Apoyar circunstancialmente a empresarios durante el taller.
- Promover frente a empresarios participantes y futuros participantes los servicios del proyecto.

4. Requisitos

Para poder desempeñarse en este puesto, deberán llenarse los requisitos siguientes:

- Poseer una formación académica a nivel de maestría en cualquiera de las especialidades de comercio internacional.
- Poseer una experiencia mínima de ocho años en procesos de comercio internacional.
- Demostrar experiencia y conocimiento especializado en los procesos ALCA.
- Demostrar habilidades de comunicación y relaciones interpersonales favorables al objetivo del taller.
- Haber sido seleccionado mediante el procedimiento establecido por la Dirección del proyecto.

5. Programación y Lugar de Actividades

Los talleres se llevarán a cabo en la ciudad de Guatemala en horarios de 8:00 a 17:00 horas en días hábiles de acuerdo a la programación que oportunamente entregará la Dirección del proyecto.

6. Honorarios y Viáticos

Por sus servicios, el proyecto pagará a el consultor una cantidad de US\$2,000 por día de trabajo efectivo, más US\$150 diarios para viáticos. Para el efecto del cómputo del valor de los viáticos se deberá estimar desde el momento del inicio del viaje a Guatemala hasta su regreso al lugar del cual provenga el consultor. El proyecto facilitará el boleto aéreo al consultor para su desplazamiento a Guatemala.

ANEXO No. 8

Proyecto Fortalecimiento del Sector Empresarial para Participar en el ALCA Términos de Referencia de Consultores Externos al Proyecto

1. Tipo de Consultor: Facilitador para Talleres de Desarrollo de Clusters

2. Descripción General

Consultor responsable de la conducción de los talleres de planeamiento estratégico, operatividad y capacitación para el desarrollo de clusters.

3. Funciones

Dentro de las funciones específicas a desarrollar como facilitador se incluyen las siguientes (aunque podrían no limitarse a):

- Impartir las conferencias especializadas sobre la temática del taller para el cual sea requerido conforme a su área de expertise.
- Verificar el funcionamiento y disponibilidad de los equipos de capacitación, cuando fuese necesario.
- Informar a la Dirección del Programa acerca de todas las acciones realizadas en los talleres de capacitación.
- Realizar sugerencias a la Dirección acerca de la organización, desarrollo y evaluación de los programas desarrollados.
- Sugerir la compra de los insumos necesarios para garantizar una buena ejecución del taller.
- Registrar los pedidos de capacitación de los participantes en otras áreas y comunicarlos a la Dirección para identificar y aprovechar nuevas necesidades de capacitación.
- Apoyar circunstancialmente a empresarios durante el taller.
- Promover frente a empresarios participantes y futuros participantes los servicios del proyecto.

4. Requisitos

Para poder desempeñarse en este puesto, deberán llenarse los requisitos siguientes:

- Poseer una formación académica a nivel de maestría en cualquiera de las ciencias económicas o empresariales.
- Poseer una experiencia mínima de ocho años en investigación y/o docencia de la metodología de ventajas competitivas nacionales.
- Demostrar experiencia y conocimiento especializado en los procesos de desarrollo de clusters en Centroamérica.
- Demostrar habilidades de comunicación y relaciones interpersonales favorables al objetivo del taller.
- Haber sido seleccionado mediante el procedimiento establecido por la Dirección del proyecto.

5. Programación y Lugar de Actividades

Los talleres se llevarán a cabo en la ciudad de Guatemala en horarios de 8:00 a 17:00 horas en días hábiles de acuerdo a la programación que oportunamente entregará la Dirección del proyecto.

6. Honorarios y Viáticos

Por sus servicios, el proyecto pagará a el consultor una cantidad de US\$2,000 por día de trabajo efectivo, más US\$150 diarios para viáticos. Para el efecto del cómputo del valor de los viáticos se deberá estimar desde el momento del inicio del viaje a Guatemala hasta su regreso al lugar del cual provenga el consultor. El proyecto facilitará el boleto aéreo al consultor para su desplazamiento a Guatemala.

ANEXO No. 8

Proyecto Fortalecimiento del Sector Empresarial para Participar en el ALCA Términos de Referencia de Consultores Externos al Proyecto

1. Tipo de Consultor: Empresa consultora para diversificación de oferta exportable

2. Descripción General

Firma consultora a contratarse para asesorar a 50 empresas guatemaltecas sobre diversificación de su oferta exportable al ALCA.

3. Productos Esperados de la Consultoría (para cada Empresa):

- Diagnóstico comercial de la empresa.
- Investigación de mercado para los productos de alta potencialidad de la empresa, dentro del contexto ALCA.
- Propuesta para la diversificación de la oferta exportable de la empresa.
- Diseño de un plan de mercadeo para el aprovechamiento de las potencialidades de la empresa en el ALCA.
- Asesoría para la implementación del plan de mercadeo y diversificación de la oferta exportable.

4. Requisitos

Para poder calificar las empresas interesadas deberán llenar los requisitos siguientes:

- Ser una empresa de consultoría con más de 10 años de experiencia en este campo.
- Ser una firma de consultoría de carácter internacional.
- Ser una firma con un capital mínimo de US\$100,000.
- Demostrar experiencia en trabajos similares realizados en los últimos 3 años.
- Poseer un staff técnico calificado en comercio internacional, investigación de mercados y estrategia comercial.
- Disponibilidad para atender un máximo de 10 procesos de consultoría en este proyecto simultáneamente.

5. Programación y Lugar de Actividades

Las actividades de consultoría se realizarán en Guatemala y en los mercados especificados en cada proceso de co-inversión. La Dirección del proyecto especificará a la empresa consultora la programación de la entrega de los productos esperados en contrato respectivo.

6. Valor del Contrato

El proyecto pagará a la empresa consultora hasta un máximo de US\$30,000 por cada proceso de consultoría conforme la entrega de productos y condiciones negociadas en forma específica en el contrato respectivo.

ANEXO No. 8

Proyecto Fortalecimiento del Sector Empresarial para Participar en el ALCA Términos de Referencia de Consultores Externos al Proyecto

1. Tipo de Consultor: Empresa consultora para conformación de join-ventures

2. Descripción General

Firma consultora a contratarse para asesorar a 15 empresas guatemaltecas sobre la estructuración e implementación de proyectos de inversión conjunta con empresas extranjeras.

3. Productos Esperados de la Consultoría (para cada Empresa):

- Estudio de campo local para la identificación de potencialidades de inversión conjunta en los clusters de: turismo, agroindustrial, forestal y textil.
- Estudio de campo a nivel internacional para la identificación de posibles firmas interesadas en co-invertir en Guatemala en los 4 clusters referidos.
- Convocatoria a la pre-selección de ofertas locales e internacionales para la conformación de proyectos conjuntos de inversión por cluster.
- Conformación del plan de negocios del nuevo proyecto de co-inversión, con la participación de las empresas pre-seleccionadas.
- Elaboración de la estrategia de financiamiento del proyecto y sus mecanismos de co-inversión.
- Diseño de los instrumentos de inversión para cada proyecto.
- Asesoría para la implementación del proyecto de co-inversión.

4. Requisitos

Para poder calificar las empresas interesadas deberán llenar los requisitos siguientes:

- Ser una empresa de consultoría con más de 10 años de experiencia en este campo.
- Ser una firma de consultoría de carácter internacional.
- Ser una firma con un capital mínimo de US\$100,000.
- Demostrar experiencia en trabajos similares realizados en los últimos 3 años.
- Poseer un staff técnico calificado en finanzas, comercio internacional y estructuración de joint-ventures.
- Disponibilidad para atender un máximo de 5 procesos de consultoría en este proyecto simultáneamente.

5. Programación y Lugar de Actividades

Las actividades de consultoría se realizarán en Guatemala y en los mercados especificados en cada proceso de co-inversión. La Dirección del proyecto especificará a la empresa consultora la programación de la entrega de los productos esperados en contrato respectivo.

6. Valor del Contrato

El proyecto pagará a la empresa consultora hasta un máximo de US\$25,000 por cada proceso de consultoría conforme la entrega de productos y condiciones negociadas en forma específica en el contrato respectivo.