



**USAID** | **GUATEMALA**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

# CASOS DE EXITO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE CENTROAMERICA, ESTADOS UNIDOS Y REPUBLICA DOMINICANA TLC CAUSA-RD

Informe Final

**Octubre, 2010**

Este informe es posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este informe es responsabilidad exclusiva de Abt Associates, Inc. y el mismo no necesariamente refleja la perspectiva de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos de América.

RECONOCIMIENTO:

CONSULTOR: Miguel Gutierrez

# ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	6
Antecedentes: .....	9
La economía en el contexto CAUSA-RD .....	10
La Economía de Guatemala:.....	10
Mano de Obra .....	12
Infraestructura .....	14
Indicadores Socio Económicos .....	15
Política Macroeconomica y Tipo de cambio .....	15
Impacto CAUSA-RD: Sector Ganador el Agropecuario .....	17
Crisis Financiera Internacional y Riesgos y Oportunidades en EE.UU. ....	18
Casos de Éxito del Tratado de Libre Comercio entre Centro América, Estados Unidos y República Dominicana .....	20
COOPERATIVA AGRICOLA INTEGRAL UNION DE 4 PINOS .....	20
DENIMATRIX .....	23
CUSTOM MADE SERVICES .....	26
CONSERVAS Y CONGELADOS YA ESTA! .....	29
AGROPECUARIA POPOYAN .....	31
Principales Lecciones y Retos para el Aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio .....	34
BIBLIOGRAFIA .....	37
ANEXOS.....	39
Anexo I.....	39
METODOLOGIA .....	39
ANEXO II.....	43
GUIA DE ENTREVISTA .....	43

# ACRÓNIMOS

APHIS	ANIMAL PLANT HEALTH INSPECTION SERVICE (ENTIDAD DEL USDA)
CBTPA	CARIBBEAN BASIN TRADE PARTNERSHIP ACT (LEY FEDERAL DE ESTADOS UNIDOS)
ENCOVI	ENCUESTA NACIONAL DE CONDICIONES DE VIDA
FDA	FOOD AND DRUG ADMINISTRATION (ENTIDAD DEL GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS)
ICC	INICIATIVA DE LA CUENCA DEL CARIBE
PCCA	PLAINS COTTON COOPERATIVE ASSOCIATION
PIB	PRODUCTO INTERNO BRUTO
PIPAA	PROGRAMA INTEGRAL DE PROTECCIÓN AGRÍCOLA Y AMBIENTAL
TLC CAUSA-RD	TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE CENTROAMÉRICA, ESTADOS UNIDOS Y REPUBLICA DOMINICANA
USAID	UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID) O AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL
USDA	UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE
USITC	UNITED STATES INTERNATIONAL TRADE COMMISSION (ENTIDAD DEL GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS)
VUPE - SEADEx	VENTANILLA ÚNICA PARA LAS EXPORTACIONES – SISTEMA ELECTRÓNICO PARA AUTORIZACIÓN DE EXPORTACIONES



# RESUMEN EJECUTIVO

EL PAÍS. Guatemala es un país con retos importantes en materia de seguridad, educación, salud, productividad de mano de obra, infraestructura, calidad de políticas públicas, política macroeconómica y administración comercial. Sin embargo, se ha tomado la decisión durante la década de los noventa de abrirse al comercio de forma unilateral, uniformando sus aranceles y reduciendo el nivel y la varianza de los mismos. Las cifras parecen indicar que existen beneficios plausibles en crecimiento económico y en productividad derivado de esta apertura (Gutiérrez, 1998<sup>a</sup>).

## **LA CRISIS FINANCIERA ¿OPORTUNIDAD?**

La crisis financiera trajo consigo una serie de cambios en los mercados internacionales, particularmente en EE.UU. Estos cambios en la producción fueron acompañados por variaciones en los hábitos de consumo.

Los sectores perdedores claramente son el financiero, construcción e industria pesada. Los sectores ganadores son consumo, alimentos, agricultura, alta tecnología, commodities, industria extractiva y energía, que son las áreas en que Guatemala tiene colocado a su sector exportador.

## **EL CAUSA-RD.**

La estructura utilizada en los capítulos del texto final del CAUSA-RD tomó como base el tratado bilateral que Estados Unidos negoció con Chile. Debido a la semejanza, algunos expertos en comercio han llamado al CAUSA-RD un "Chile Plus", que incluye un mayor énfasis en los tratamientos de institucionalidad de la administración comercial (Gutiérrez, 2004).

En el caso de la industria guatemalteca, se dio un rescate de último momento a los intereses de los sectores textil y azucarero, que da una ampliación en materias primas de escaso abasto en el caso textil y un incremento de la cuota azucarera por parte de EE.UU. Particularmente importante las gestiones del caso textil que ha implicado un factor demasiado importante ante la finalización del Acuerdo Multi Fibras en 2005.<sup>1</sup> A diferencia de otros tratados, en el CAUSA-RD se contempla un mecanismo de cooperación que es coherente con el reconocimiento de las asimetrías que existen entre los países signatarios.

---

<sup>1</sup> El acuerdo Multi Fibras impuso a los países asiáticos limitaciones arancelarias en el mercado de EE.UU. entre 1995 y 2005.

## **METODOLOGIA DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS Y SECTORES.**

A pesar de que en términos académicos cuatro años es muy poco tiempo para poder hacer pruebas rigurosas de impactos económicos sobre una apertura comercial o Tratado de Libre Comercio de alcances profundos, un estudio de casos puede ilustrar cuáles son los retos y oportunidades con los que se encuentra lidiando el aparato productivo y las empresas en este nuevo contexto. Por otro lado, de allí se pueden extraer lecciones y determinar los obstáculos a sobreponer para maximizar los beneficios de un Tratado como el CAUSA-RD.

Así se procedió a elaborar un algoritmo de selección, basándose en las cifras de la Ventanilla Única Para la Exportación –VUPE- y las cifras de comercio con EE.UU.

En un primer momento se seleccionaron sectores con cambios estructurales significativos en volumen y precio de exportación y posteriormente empresas. El algoritmo establece un filtro, el cual establece cuales sectores y empresas tienen los más significativos cambios en volumen y precios de exportación. Se identificaron empresas que crecían estructuralmente de diferente manera en un segundo momento.

Se seleccionaron tres tipos de empresas: agro exportación de vegetales, elaboración de prendas y servicios textiles y productos de industria de alimentos. De estos tres sectores las empresas seleccionadas son: Cooperativa Agrícola Integral Unión de 4 Pinos R. L., Agropecuaria Popoyán, S. A., Denimatrix, Custom Made Services y Conservas y Congelados YAESTA, S.A.

## **LAS LECCIONES DE LAS EMPRESAS.**

Las empresas tienen como denominador común un trato horizontal entre sus empleados (que comúnmente se les llamó durante las entrevistas colaboradores, compañeros, socios, entre otros); prácticas de responsabilidad social y empatía con las comunidades donde operan; una comunicación muy estrecha, personalizada e íntima con los mercados y clientes; capacitación y personal especializado, entre otras.

La característica central de las empresas entrevistadas fue un férreo emprendedurismo, aún cuando el sector tuviese situaciones adversas como el textil con la finalización del acuerdo multifibras en 2005, que implicó la exposición a la competencia directa de China, India, Pakistán y Vietnam.

La respuesta de un sector con conocimiento y sofisticación inusual fue la búsqueda de servicios completos y la elaboración de prendas más sofisticadas, la reducción de tiempos y una comunicación más estrecha. Esta evolución del sector textil en Guatemala ha permitido que (de acuerdo al criterio de los entrevistados) el país tenga en América Latina la industria de exportación de prendas con el mayor valor agregado.

En el Caso de Conservas y Congelados, la empresa es una procesadora de ideas nuevas siguiendo al consumidor centroamericano en EE.UU. La implementación de condimentos, empaques novedosos, colores y productos es el día a día de la empresa. Ello le está permitiendo implementar estrategias de la elaboración de conservas y congelados para mercados nativos de EE.UU. y Europa de origen sajón con mayor valor agregado.

El caso de la empresa Popoyán, es una historia de tenacidad del sector que se inicia a través de la Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala –FASAGUA- en 1999, al buscar la introducción del producto en EE.UU. y México. El sector ya contaba con un trabajo importante realizado para la elaboración de protocolos de exportación cuando éstos se lograron incorporar en el CAUSA-RD facilitando y permitiendo la exportación hacia EE.UU. El apoyo de USAID fue invaluable de acuerdo al criterio de los entrevistados.

Ello fue acompañado de un estudio de tecnologías y ventajas competitivas, descartando la entrada en la industria de tomate industrial, ya que Chile y China cuentan con ventajas sobre la región. Así se focalizaron en la adaptación de tecnologías foráneas en viveros, incorporando tecnología propia, obteniendo un producto fresco (tomate y chile pimiento) para la exportación.

Para la cooperativa Cuatro Pinos, el CAUSA-RD vino a facilitar la entrada a productos que ya se trabajaban con arancel cero en el esquema de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, pero se generaron certezas que facilitaron la entrada con clientes de supermercados.

Tanto Popoyán como Cuatro Pinos expresaron el gran valor que tiene el Programa Integral de Protección Agrícola y Ambiental -PIPAA-, sin el cual el crecimiento del sector no sería posible. Sin embargo, expresaron su preocupación por las limitaciones presupuestarias del Programa

Los retos y obstáculos identificados en las entrevistas fueron comunes, reconociendo como elementos que limitan el crecimiento del sector los siguientes:

- ausencia o dificultad de financiamiento
- seguridad
- energía eléctrica de alto costo
- limitado apoyo o interacción con las Instituciones Públicas
- limitado apoyo o financiamiento de tecnologías innovadoras
- desfinanciamiento del PIPAA
- tipo de cambio poco competitivo.

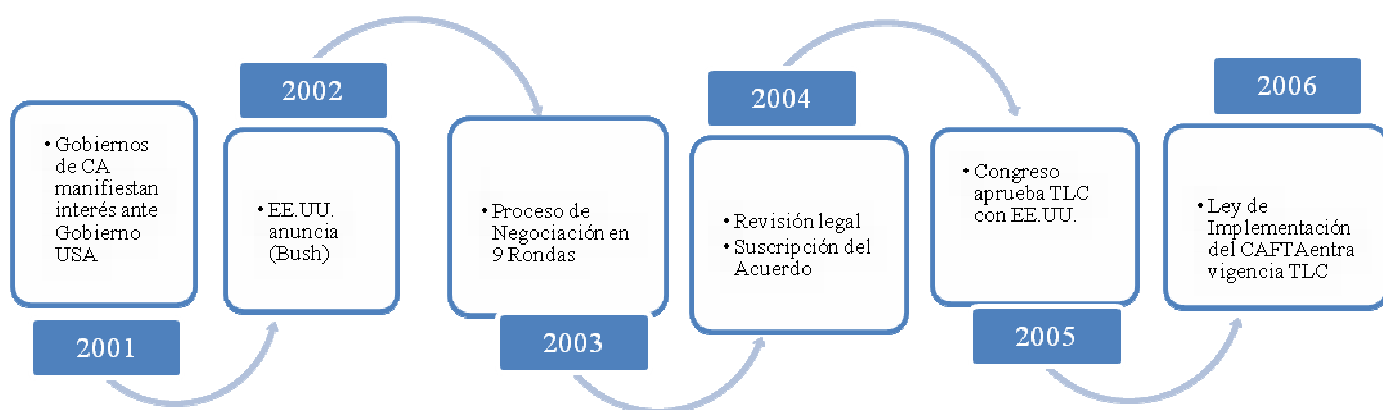
# Antecedentes:

El 10 de marzo del año 2005, el Congreso de la República emitió el Decreto 31-2005 “Aprobación del Tratado de Libre Comercio, República Dominicana, Centro América, Estados Unidos de América”, instrumento legal que fue suscrito en Washington, D.C. el 5 de agosto del año 2004.

Sin embargo, y de acuerdo a los compromisos contenidos en dicho TLC, era necesario realizar una serie de reformas a la legislación guatemalteca para su implementación, por lo que el Congreso de la República en Mayo 2006, aprobó el Decreto No.11-2006 “Ley de Implementación Tratado de Libre Comercio, República Dominicana, Centro América, Estados Unidos de América” y finalmente en el caso de Guatemala, el CAUSA-RD entró en vigencia a partir del 1 de julio 2006.

El proceso de decisión, negociación, revisión legal, cabildeo y legislación duró aproximadamente 5 años y medio, tomando en cuenta que el primer anuncio oficial sobre el interés de negociar un TLC lo hicieron los Gobiernos en 2001, enviando con ello las primeras señales de confianza a los agentes económicos sobre el potencial de inversión y negocios en la región.

## Proceso de Negociación y Aprobación TLC CAUSA-RD



Han transcurrido cuatro años, desde la puesta en vigencia del TLC en 2006. Este período que en adición al proceso de negociación, no es suficiente para hacer un estudio de estricto rigor académico para la evaluación de impactos en la economía, permite observar una serie de datos económicos con el objetivo de establecer algunos indicios sobre el impacto del TLC en Guatemala en términos de inversión, empleo y exportaciones.

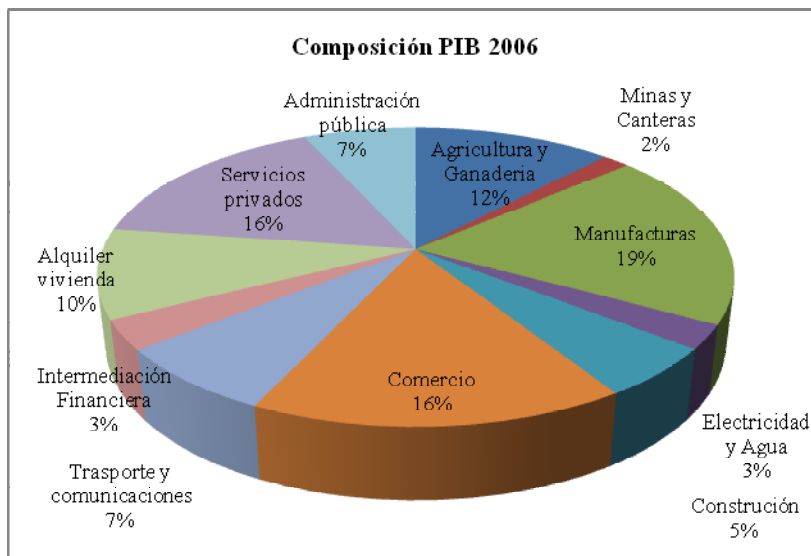
El tiempo transcurrido, también permite identificar y documentar casos exitosos de empresas, áreas de aprovechamiento y principales obstáculos y retos de las empresas que utilizan el TLC en torno a la administración en la práctica de los beneficios del Acuerdo.

## La economía en el contexto del TLC CAUSA-RD

### La Economía de Guatemala:

Durante la década de los ochenta y primera parte de la década de los noventa, el país estaba encaminado hacia la tercerización de la economía, es decir, el desarrollo de los sectores terciarios: los servicios.

Los cambios en la estructura productiva del país, que se vieron reflejados mediante la medición del PIB por el lado del origen, tuvo movimientos lentos de varios años.

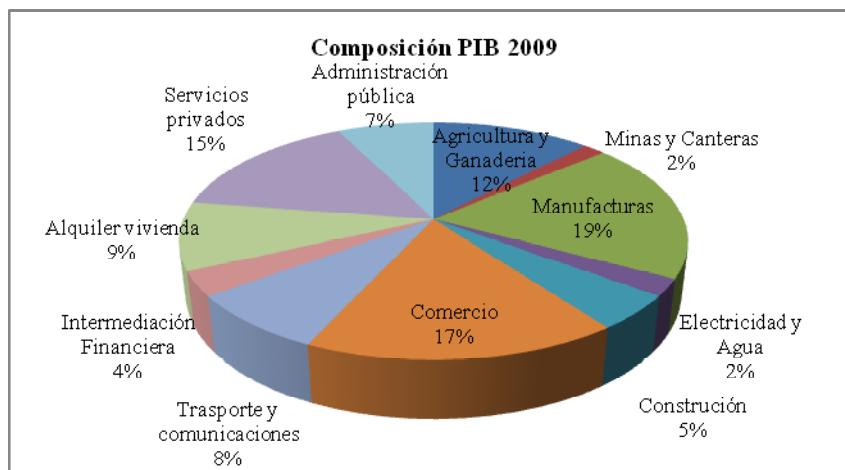


Fuente Banguat

Guatemala al ser una economía en desarrollo se caracteriza por el alto porcentaje que representan sectores como la agricultura en comparación a países desarrollados y el comercio y la producción de bienes con poco valor agregado. En el año 2006 se observa que el sector manufactura representa un 19.26% del PIB por origen de la producción, seguido del comercio que representa un 16.07% y servicios privados con un 15.92%. Finalmente, el último sector con una participación de más del 10% es el de agricultura, ganadería, caza y pesca que representa un 12.06%.

Los cambios observados en la composición del PIB del 2006 al 2009, no son significativos para algunos sectores, dado el estrecho margen de tiempo analizado.

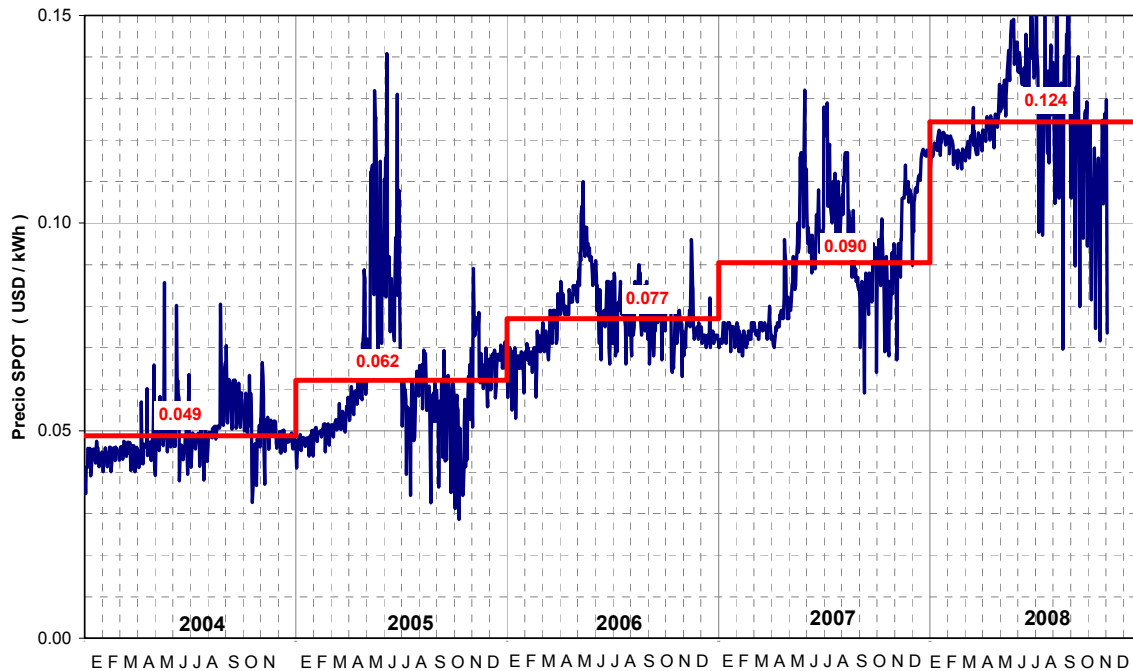
Debido a este inconveniente de realizar la comparación en periodos donde tanto la economía nacional como la internacional se encontraban saliendo de una recesión económica profunda, ciertos sectores como construcción, banca y servicios se vieron seriamente afectados.



Fuente Banguat

Uno de los problemas estructurales identificados como adversos particularmente para un sector tan representativo como el industrial, se encuentra el costo de la electricidad, donde Guatemala ostenta uno de los costos más altos del continente americano, con incrementos promedio de precios del 20% por año. Sumado a esto, si se considera la estructura de la matriz energética, se tiene que los derivados del petróleo conforman un importante porcentaje de ésta, haciéndolos susceptibles de las variaciones de precio y transmitiendo esta volatilidad al sector industrial, afectando su competitividad.

Evolución del precio SPOT de la energía  
2004-2007

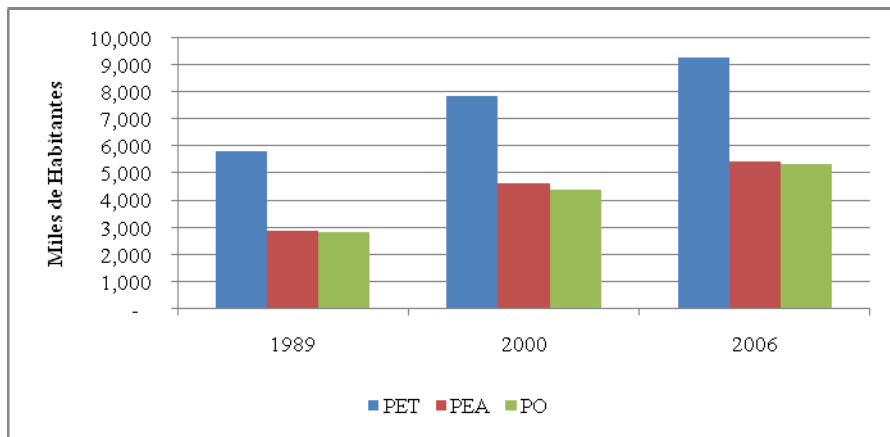


Si bien los cambios en la estructura del PIB del lado del Origen son sutiles, ciertos sectores en el corto plazo han aumentado su participación, lo que se explica por el mayor intercambio comercial producto de la facilitación del comercio mediante los tratados comerciales. Sin embargo, sectores que debieron mostrar un aumento debido a las mismas circunstancias, muestran un estancamiento y leve decrecimiento, lo que implica que factores adicionales son los que han mermado su competitividad.

### Mano de Obra

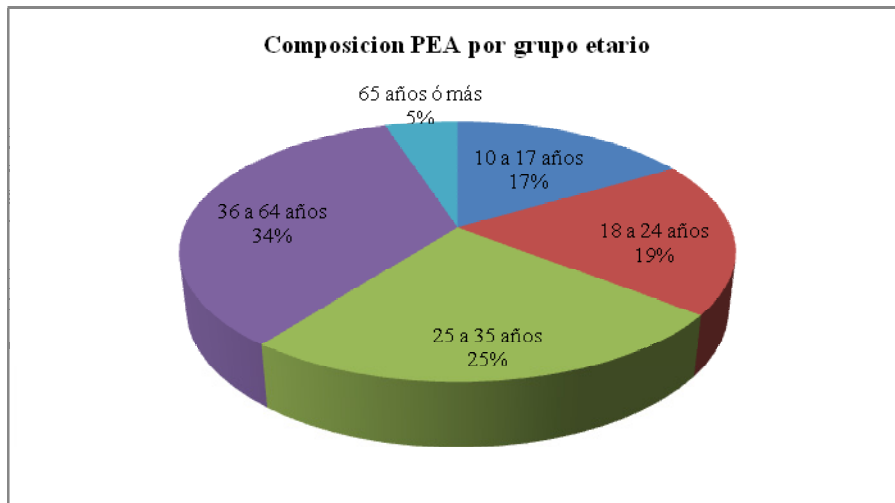
Un activo importante en Guatemala es el gran porcentaje de población, donde más de un 50% se encuentra debajo de los 25 años de edad, lo que representa un reto para el país en busca de aumentar su competitividad.

Respecto a la mano de obra, se calcula que la población en edad de trabajar asciende a 9.3 millones de personas, mientras que la población económicamente activa es de 5.4 millones, de los cuales 5.3 millones se contabilizaban como población ocupada.



Fuente: ENCOVI 2000 y 2006

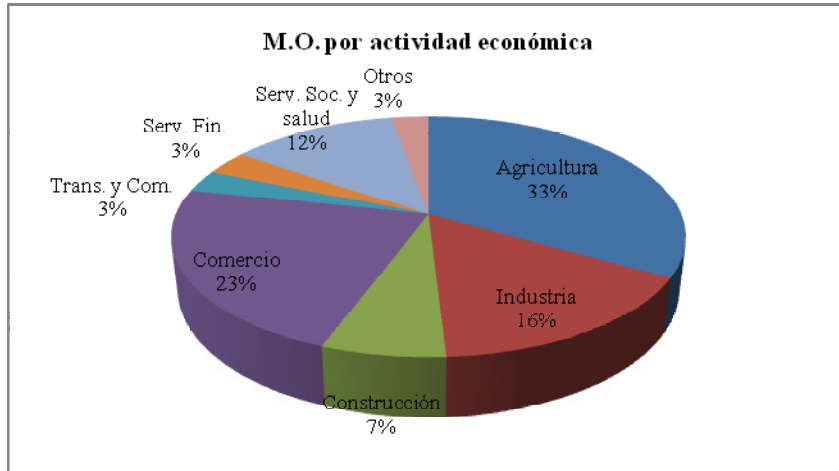
Respecto a la PEA es importante remarcar tres aspectos importantes. El primero es el área geográfica, la cual se encuentra igualmente distribuida entre población urbana y rural, lo que implica que ciertos sectores de la economía son más representativos en una determinada área. El segundo aspecto es la composición por grupo etario, donde el mayor porcentaje se encuentra en el grupo de edad de 36 a 64 años, seguido del grupo de 25 a 35 años.



Fuente ENCOVI 2006

Finalmente, la importancia de un sector en la economía de un país, no se refleja solamente en el porcentaje del PIB que representa; indicadores como el empleo de mano de obra por actividad se constituyen como otra forma de visualizar la importancia de un determinado sector en la economía nacional.

De acuerdo a la última encuesta nacional de condiciones de vida realizada en el 2006, la actividad económica que acaparaba la gran mayoría de la población ocupada era la agricultura, ocupando a 1.7 millones de guatemaltecos, con un 33% de la población económicamente activa, seguido por el comercio con un 23% y finalmente la industria con un 16%.



Fuente: ENCOVI 2006

En la gráfica se puede observar que la agricultura es la principal actividad generadora de trabajo, ya que por los cultivos, de gran importancia para el país, se puede catalogar de mano de obra intensiva.

### Infraestructura

Se ha enfatizado que la competitividad en los mercados internacionales no se da sólo entre las empresas aisladamente, (competitividad intrínseca de las empresas) ya que éstas compiten apoyadas en una infraestructura donde el abastecimiento de energía, telecomunicaciones, redes de transporte, puertos, aduanas y el cuerpo institucional y legal del sistema son indispensables. El aumento de la infraestructura y el crecimiento de la producción nacional son paralelos: un aumento del 1% en el capital de infraestructura se asocia a un crecimiento del PIB del 1% (Banco Mundial, 1994). Sin el apoyo transparente y legítimo del Estado en la provisión de infraestructura básica, es prácticamente inviable una estrategia de reducción de la pobreza.

Por lo anterior, uno de los retos más complejos de la administración pública es la mejora de su desempeño en la dotación de infraestructura rural y urbana. El Estado guatemalteco se ha caracterizado por la insuficiencia de recursos y por una sobresaliente ausencia de focalización de prioridades y recursos en función de las poblaciones pobres. Tales características en el funcionamiento del Estado, han provocado un escaso desarrollo en los indicadores de infraestructura básica, tal y como se muestra en los Cuadros 14 y 15. En este caso, la descentralización comprendida como la delegación de capacidades, responsabilidades y recursos de un nivel a otro, ha sido imperceptible. La resistencia sistemática del Estado guatemalteco en cuanto a la transparencia, empoderamiento de la población y eficiencia, han evitado que aumente y se disemine la información y el manejo de recursos, fortaleciendo la auditoría social.

### **Indicadores Socio Económicos**

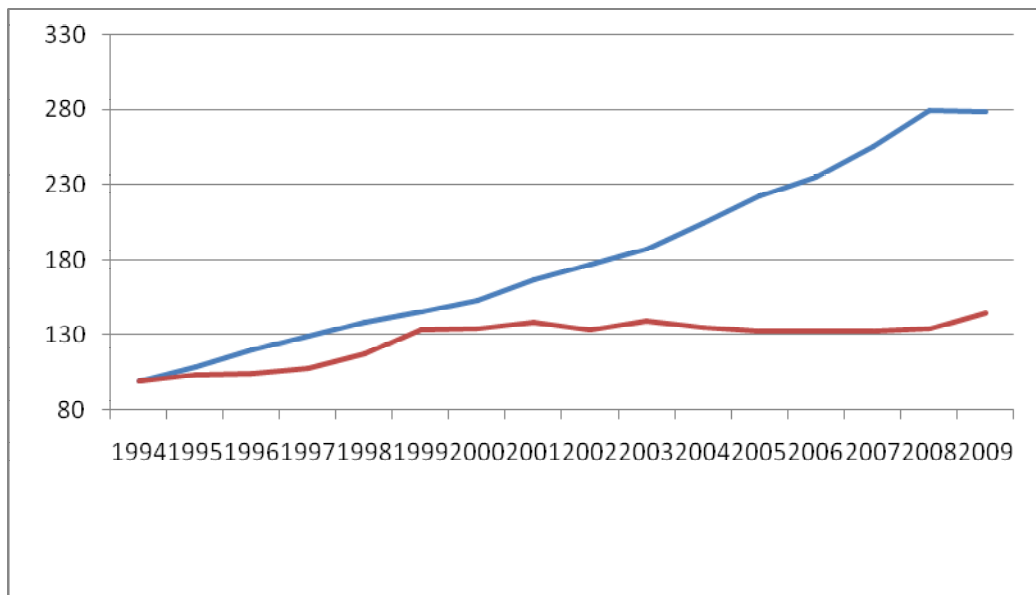
El país ocupa la posición 121 de 177 países en términos de desarrollo humano y se encuentra entre el grupo de países con desarrollo medio. Sin embargo, debe indicarse que hay una serie de factores estructurales y coyunturales asociados a este nivel de desarrollo. Entre éstos destacan un bajo crecimiento económico en los últimos diez años (2.4% en promedio), inducido en gran parte por una caída fuerte en la inversión directa, inseguridad, baja cobertura de la seguridad social, entre otros.

Además, el país enfrenta grandes retos en salud (principalmente en salud preventiva y materna), educación (aumentar la promoción en la educación primaria, la cobertura en secundaria y superior) y servicios básicos de electricidad, agua y saneamiento (en particular, cerrar los grandes déficit en el área rural), entre otros. Estos retos son aún mayores si se considera que las políticas públicas deben adecuarse para mejorar la equidad entre hombres y mujeres, así como responder a la realidad multicultural del país.

### **Política Macroeconómica y Tipo de cambio**

El control de la inflación y la estabilidad tipo de cambio de la moneda de un país forman parte de los principales objetivos del banco central, sin embargo el mantenimiento de una política balanceada de estos factores junto con el de una apertura comercial y de inversiones ha llevado al dilema al que muchos economistas llaman la "Trinidad Imposible", ya que el banco central al enfocarse en alguno de estos objetivos ocasiona que el resto se vea afectado negativamente.

Para el caso de Guatemala la inflación promedio anual durante los últimos 15 años es ligeramente superior al 7%, mientras que el promedio del cambio anual en el tipo de cambio es de apenas 2.6% de esta manera puede concluirse que el principal logro del banco central ha sido mantener la estabilidad del tipo de cambio más que bajas tasas de inflación. Los efectos de tales objetivos por parte del banco central son diversos; siendo el más importante la pérdida de competitividad que tal política ha ocasionado para el país, ya que ha provocado una apreciación del tipo de cambio real, es decir que la inflación y los salarios crecen a una velocidad de 7% cuando el tipo de cambio 2.6%, es decir, que Guatemala se encarece alrededor de 4.4% cada año, afectando tanto a las exportaciones como al turismo y remesas que recibe el país.



Una apreciación del tipo de cambio real se da cuando la variación en el tipo de cambio es menor a la inflación en un determinado periodo de tiempo, afectando a las personas que reciben sus ingresos en divisa extranjera, por ejemplo: Cualquier persona que reciba sus ingresos en dólares, verá como con el paso del tiempo sigue recibiendo la misma cantidad de quetzales por sus dólares, ya que el tipo de cambio se ha mantenido estable, pero sus costos y gastos han aumentado con el tiempo dado a que la inflación ha sido mucho mayor que la variación del tipo de cambio siendo precisamente lo que ha sucedido en Guatemala, ya que en diciembre del 2001 el tipo de cambio se encontraba en Q.7.95X1US\$, y en Agosto de 2010 esta se encuentra en Q.8.01X1US\$ es decir apenas una variación de seis centavos de quetzal, mientras que la inflación acumulada durante ese mismo tiempo ha sido del 74% por lo que las personas han visto aumentar sus gastos en casi el doble.

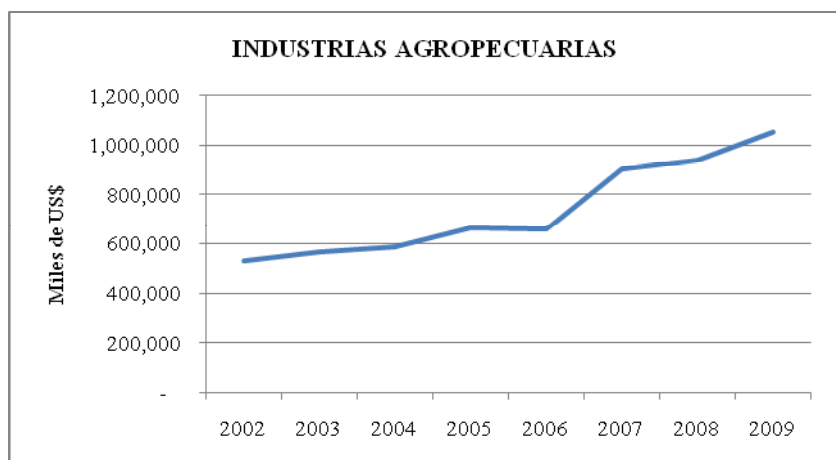
De esta forma la estabilidad del tipo de cambio ha ocasionado una disminución de la competitividad, al disminuir las utilidades de compañías que reciben sus ingresos en dólares, ya que con el paso del tiempo sus ingresos se mantienen iguales y sus costos de operación aumentan.

### **Impacto CAUSA-RD: Sector Ganador el Agropecuario**

Para el presente análisis del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, se ha utilizado información del Banco de Guatemala proveniente de su departamento de comercio exterior y del United States International Trade Commission (USITC). El principal objetivo es identificar casos de éxito en industrias que aumentaron sus exportaciones gracias al tratado. En un primer momento analizaremos las exportaciones de Guatemala hacia Estados Unidos por categorías, para después profundizar por tipo de producto.

El Tratado nace como la consolidación de varios tratados de comercio preferencial, creando de esta manera una mayor certeza de los beneficios de ciertos sectores exportadores para ingresar al mercado estadounidense. Por lo tanto, puede suponerse que estos sectores eran los más preparados para aprovechar el acuerdo.

El sector a analizar es el de industrias agropecuarias, incluyéndose en esta categoría la oferta exportable de Guatemala hacia Estados Unidos. Se evidencia un incremento después de la firma del acuerdo, donde la tendencia del volumen de ventas sufre un cambio del período 2002-2006 al 2007-2009 incrementándose en este último.



El incremento de este sector para 2007 es bastante significativo, con un 37% respecto del año anterior. Este crecimiento fue suficiente para cambiar la tendencia que se venía observando en el período anterior e incluso, pese al débil crecimiento que experimenta en 2008, en el año 2009 se vuelve a mostrar una mejora significativa, derivada de los problemas de demanda por la crisis financiera mundial y la posterior recesión.

Esta tendencia es congruente con lo que señala la USITC en su página para las importaciones provenientes de Guatemala, donde se puede apreciar más claramente el aumento de las exportaciones después de la entrada en vigor del tratado.

### **Crisis Financiera Internacional y Riesgos y Oportunidades en EE.UU.**

La crisis del 2008 y 2009 ha producido cambios estructurales en el consumo y producción de EE.UU. Pero como toda crisis es una oportunidad para cambiar y para separar el trigo de la paja, inevitablemente hay ganadores y perdedores. La crisis fue financiera, por lo que es conveniente indicar aquellas razones financieras con el fin de separar a los ganadores y perdedores y derivar conclusiones y lecciones.

La crisis ha dictaminado sectores ganadores, es decir, aquellos con menos necesidad de endeudamiento tienen mejores balances financieros. Tal es el caso del sector electrónico, que además goza de una época de consolidación tras la crisis de deuda. El otro sector que, aunque depende del apalancamiento, goza de una tendencia e impulso importante es el energético.

Los cambios climáticos, los altos costos de los combustibles, así como de la generación eléctrica, son algunos de los factores que se combinan a favor del sector. En ese sentido, Guatemala tiene una gran oportunidad de catapultar las ventajas comparativas que tiene con respecto a los países de la región.

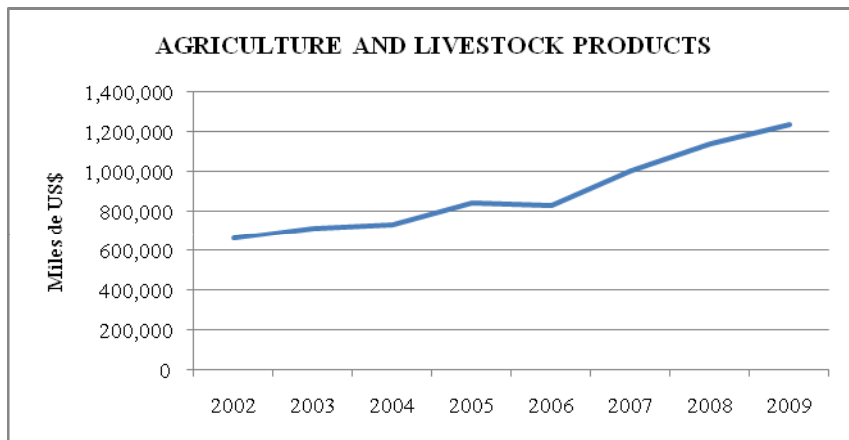
El sector industrial, también es ganador, aunque hay que separarlo internamente. El consumo mundial crecerá a una tasa menor, pero los bienes no duraderos son necesarios y su demanda se mantiene. De hecho, la competencia por cada porción del ingreso se intensificará generando dinámicas diferentes, tanto en la región como dentro de cada país. Hay una reversión a la sencillez, no al lujo y a lo básico.

La evolución de precios de commodities, la agricultura y los alimentos son sectores claramente ganadores, en ganancias y crecimiento de mediano plazo.

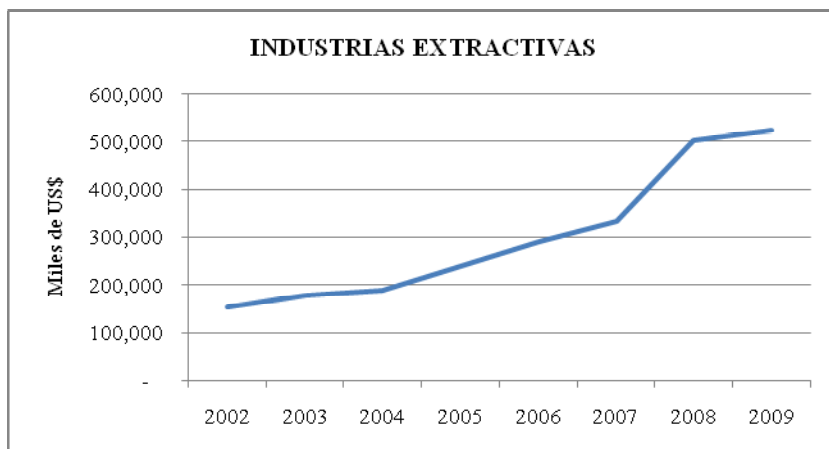
Es así como las empresas que pueden salir airosoas son aquellas con balances sanos, pero también con altos componentes de control de costos, innovación y con modelos de negocios sólidos.

Campañas dirigidas a la realidad de las personas y de los clientes están dando en el blanco y beneficiándose de más clientes. En la crisis la fidelización del cliente no existe, solamente la restricción presupuestaria; en ese sentido, descontar que el cliente regresará es un error estratégico. Al cliente hay que atenderlo, servirlo, respetarlo y consentirlo, ahora tiene más opciones y menos capacidad de compra.

Entender que el consumidor es soberano, que es más informado gracias a las tecnologías de información nuevas, pero también más influenciado gracias al poder del "Word of mouth" de las extensas redes como Facebook e Internet, es también parte de las empresas exitosas.



Otro de los sectores que puede identificarse fácilmente como ganador es el de la industria extractiva, la cual después de la firma del acuerdo experimentó un explosivo crecimiento, casi duplicándose el valor de las exportaciones de 2006 a 2009, gracias al incremento de la certeza jurídica que brinda el tratado a las inversiones provenientes de Estados Unidos.



Estos han sido los sectores con un mayor crecimiento, sin embargo también existen sectores que no han podido exhibir este tipo de crecimiento económico, como el caso de la industria manufacturera, que sigue con una tendencia a la baja como mostraba antes de la firma del TLC.

# Casos de Éxito del Tratado de Libre Comercio entre Centro América, Estados Unidos y República Dominicana

## COOPERATIVA AGRICOLA INTEGRAL UNION DE 4 PINOS, R.L.

Contacto: Presidente/ Tulio García, Director

Dirección: 37 Avenida 2-77 Zona 7, Guatemala

### Perfil de la Empresa:

Sector Agrícola

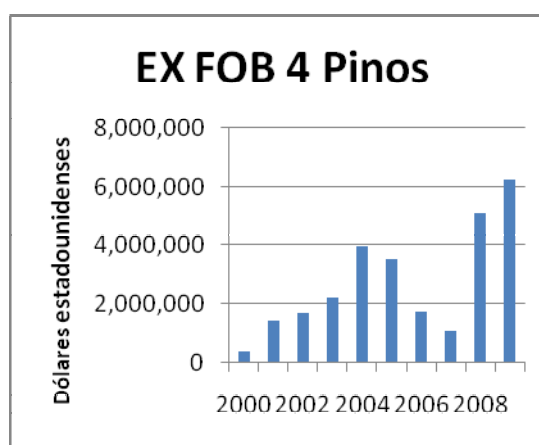
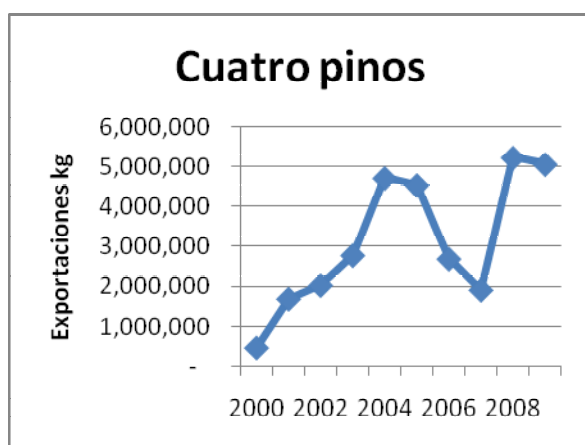
Inició sus operaciones en el año 1979.

4 Pinos es una cooperativa de capital nacional, que está integrada por un total de 560 asociados provenientes de 8 comunidades.

Visión: Ser la más importante proveedora de vegetales frescos del hemisferio para el año 2020

Valores: Lealtad y sentido de pertenencia, solidaridad, responsabilidad y Justicia

### Impacto en las Exportaciones:



2001-2006: Crecimiento promedio de las exportaciones 16%.

2001-2006: Crecimiento promedio de las exportaciones FOB 18%.

Se observa una caída en las exportaciones en el 2007, derivado de la recesión y crisis internacional

**Impacto en el Empleo:**

Total: 1,100 empleos

Mujeres: 80% Hombres 20%

Personal Administrativo: 60

Indígena: 99% No indígena: 1%

**Impacto en el Área Rural:**

16 Departamentos

100 Municipios

5,000 agricultores

140 grupos organizados

560 asociados de cooperativa

La Cooperativa Unión 4 Pinos tiene 560 socios provenientes de 8 comunidades rurales, que se constituyen como los socios inversionistas de la cooperativa.

Sus oficinas y planta central se encuentran ubicadas en el Municipio de Santiago Sacatepéquez, en el Departamento de Sacatepéquez, donde además del empleo directo, la actividad tiene un impacto directo en la dinamización de la economía local a través de la demanda de otros productos y servicios.

Actualmente cuenta con un total de seis plantas de acopio y empaque y tres plantas más en el interior que serán inauguradas en el corto plazo.

**Estrategia:**

Está centrada en la innovación, investigación y desarrollo para la diversificación de productos con mayor valor agregado, permitiendo mejorar los precios de venta de los productores.

La meta central es "Apoyar el Desarrollo Integral de la Familia".

Política de Desarrollo Social

Política de Sostenibilidad Ambiental

Política de Gestión y Aseguramiento de la Calidad

Política de Recursos Humanos y Beneficios a Socios

**Beneficios TLC CAUSA-RD:**

Consolidación de los beneficios ya otorgados por la ICC, lo que brinda confianza y certeza jurídica.

### **Responsabilidad Social Empresarial:**

- Programas de alfabetización primaria intensiva
- Programa de servicios de salud
- Programa de infraestructura básica
- Programas de crédito
- Programas de capacitación y computación
- Programa de créditos agrícolas para compra de tierra, producción agrícola (insumos, semillas, etc.) y riego.

### **Retos y Recomendaciones para el Aprovechamientos del TLC CAUSA-RD:**

- Se recomienda una inversión en sistemas de riego en el área rural que podrían, en el corto plazo, tener un impacto de crecimiento en las exportaciones y en los ingresos de las familias estimado en US\$1 mil millones. (Existe una demanda estimada entre 800 y 1,000 manzanas que no tienen riego).
- Mejorar la productividad a través de la suma de capacidades de los pequeños agricultores.
- Fortalecimiento de PIPAA, ya que en la actualidad hay únicamente 3 inspectores para atender todas las plantas agrícolas del país.
- Promover la atracción de inversiones hacia la cadena de alimentos, para productos de mayor valor agregado.
- Promover la creación de un mecanismo de acercamiento eficiente entre las autoridades sanitarias de Guatemala y Estados Unidos, para la creación de un convenio que garantice la reducción de tiempos en los diferentes procesos de verificación realizados por el FDA y el USDAFIS, evitando así pérdidas totales de contenedores de productos que actualmente incrementan los costos.
- Fortalecer la capacidad de la institucionalidad guatemalteca para el análisis, seguimiento, monitoreo e implementación de procesos de solicitud de aprobación de acceso de más productos guatemaltecos al mercado de Estados Unidos. Para esto se recomienda un estudio de análisis de riesgo y tramitología en el mercado de Estados Unidos.
- Mayor inversión en capacitación y asistencia técnica para buenas prácticas de manufactura e inversión en tecnología, innovación y desarrollo.
- Fortalecer el presupuesto de los Ministerios de Agricultura y Ministerio de Economía para garantizar la adecuada administración de las capacidades y cumplimiento de los compromisos del Tratado.

## **DENIMATRIX**

Contacto: Carlos Arias, Presidente

Dirección: 37 Avenida 2-77 Zona 7, Guatemala

Tels.24204600 E-mail: carias@denimatrix.com

### **Perfil de la Empresa:**

Sector: Vestuario y Textiles

Empresa de capital estadounidense.

Denimatrix, S.A. es parte de la división de vestuario y textiles de Plains Cotton Cooperative Association (PCCA), que es una cooperativa de productores algodoneros con sede en el Estado de Texas, USA. Produce programas de paquete completo en prendas de vestir de tejido plano de algodón para mujer, hombre y niños.

Visión: Denimatrix se visualiza como el proveedor de soluciones en el área de fashion jeans, para marcas y tiendas que venden lo último en moda, en donde la sensibilidad en precios es menor.

Valores: La responsabilidad social como una cultura de negocios basada en principios éticos, comprometidos con sus colaboradores, familias y comunidad.

### **Impacto en las Exportaciones:**

Inicia operaciones en 2009, reportando exportaciones por US\$.80 millones de dólares americanos y proyecciones de crecimiento para el cierre del año 2010 estimadas en 20%.

### **Impacto en el Empleo:**

Total 3,700 colaboradores

Mujeres: 45% Hombres 55%

Personal Administrativo: 600

Indígena: 15% No indígena: 85%

Personal Planta: 3,100

Indígena: 35% No Indígena: 65%

Empleo indirecto: más de 6 mil empleos indirectos alrededor de toda la cadena de suministros.

### **Impacto en la Inversión:**

Se estiman US\$. 8 millones de dólares de inversión inicial de PCCA para iniciar las operaciones de Denimatrix en Guatemala a partir del año 2008.

### **Estrategia: Integración vertical, paquete completo y respuesta rápida.**

En sus inicios en el año 2003, la empresa se dedicaba a proveer servicios de impresión de patrones y markers para la industria de vestuario. A partir del año 2006, la empresa expandió el giro de negocio para convertirse en una empresa de paquete completo. En el 2008 como parte de la estrategia de crecimiento y aseguramiento de proveeduría y respuesta rápida, adquieren la empresa de tejeduría de punto de algodón Los Volcanes.

### **Beneficios TLC CAUSA-RD:**

- Eliminación de aranceles para las prendas de tejido plano como los pantalones de lona (denim jeans).
- Regla de origen a partir de la hilatura, la cual puede ser originaria de cualquier país de la región, que en el caso de este grupo empresarial da acceso al beneficio de cero arancel, permitiendo la integración vertical de PCCA al utilizar la fibra de algodón estadounidense para la fabricación de telas en su división textil American Cotton Growers Denim Mill (ACGD) y así elaborar finalmente las prendas de vestuario en Denimatrix.
- Consolidación de los beneficios del CBTPA.

### **Responsabilidad Social Empresarial:**

- Socio del Centro de Responsabilidad Social Empresarial, CENTRARSE
- Programas de Clínicas Médicas y Farmacia
- Tienda de artículo de consumos para colaboradores
- Programas de solidaridad
- Programa de becas educativas
- Programas de apoyo a la industria y la comunidad en alianza con VESTEX.

### **Retos y Recomendaciones para el Aprovechamientos del TLC CAUSA-RD:**

- En cuanto a la estrategia de negocios, es vital tener una comprensión de los mercados internacionales, por lo que las empresas deben informarse de manera seria y responsable.
- El compromiso y la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial son básicos, debido a que las empresas no están aisladas y la implementación de este tipo de programas contribuye a la sostenibilidad en el largo plazo.
- Para la estrategia de producto, se necesita de innovación e inversión en las capacidades reales de desarrollo de producto.
- En términos de la estrategia de precios, se debe administrar la cadena de suministros eficientemente, evitando así la duplicidad de operaciones y desperdicios en la cadena que impactan directamente en los costos.

- Los esfuerzos de promoción y mercadeo deben ser agresivos a través de oficinas en Estados Unidos y México, así como la participación en ferias en otros mercados como el europeo.

### **DENIMATRIX Un efecto CAUSA-RD que va más allá...**

El impacto más importante que puede documentarse del caso DENIMATRIX es el proceso de transición y preservación de más 9 mil empleos, tomando en cuenta los empleos directos e indirectos generados por la operación de la empresa.

La empresa inicia sus operaciones en Guatemala a partir de febrero del año 2009, lo que permitió la continuidad de la operación de la empresa más conocida como Koramsa (Empresa Industrial Doble B y Guatelinda) que anuncia el cese de sus operaciones en enero de ese mismo año.

Los beneficios arancelarios otorgados a la producción de prendas a partir de telas de tejido plano fabricadas de hilatura regional, así como el know-how y valor agregado de la empresa, son un factor determinante en la decisión de inversión en Guatemala para PCCA. Esto le permite ser la primera cadena de suministros verdaderamente integrada como proveedor de jeans para el hemisferio occidental, asegurando así el control de calidad desde los campos de algodón hasta la prenda terminada.

## CUSTOM MADE SERVICES

Contacto: Erick Sterkel, Director

Dirección: 14 Avenida 17-31 Zona 4 Mixco

Complejo Distribodegas, Bodega C-3, Guatemala

Tels.24367175 E-mail: ericksterkel@cmsguate.com

### Perfil de la Empresa:

Sector: Vestuario y Textiles

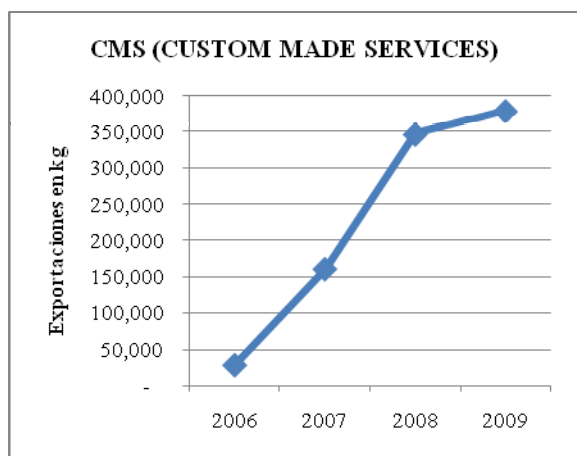
Empresa de capital guatemalteco.

Produce programas de paquete completo de prendas de vestir tipo top (camisas, chumpas, sudaderos, playeras, etc.) de tejido plano y tejido de punto de algodón y fibra sintética para mujer, hombre y niños.

Visión: "Ser los mayores productores de paquete completo para el año 2014".

### Impacto en las Exportaciones:

Comportamiento del Volumen de las Exportaciones 2006-2009:

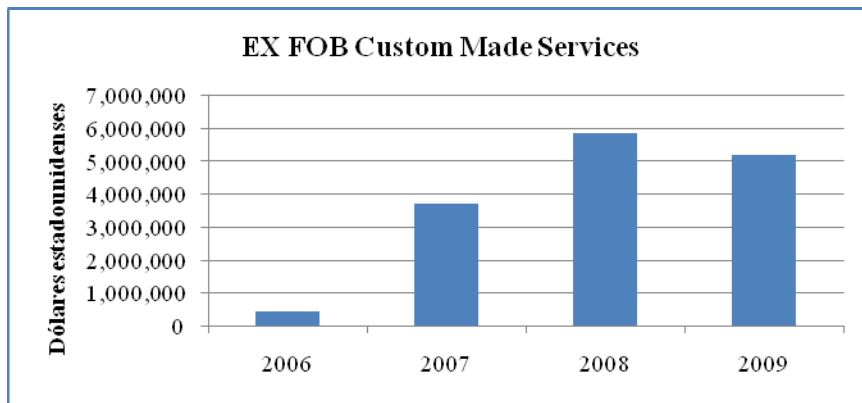


2001-2006: Crecimiento promedio de las exportaciones 198.31%.

2001-2006: No registra exportaciones, debido al giro de negocio de servicio de impresión de markers.

2010: Proyección de crecimiento 15%.

Elaboración propia con datos metodología USITC y VUPE/SEADDEX.



Elaboración propia con datos metodología USITC y VUPE/SEADDEX.

Impacto en el Empleo:

Total 350 personas

Mujeres: 60% Hombres 40%

**Impacto en la**

**Inversión:**

Q.18 Millones +

Expansión de la empresa.

Empleo indirecto: entrega a 20 plantas de subcontrato ubicadas en San Pedro Sacatepéquez.

**Estrategia: Integración vertical, paquete completo y respuesta rápida.**

En sus inicios en el año 2003, la empresa se dedicaba a proveer servicios de impresión de patrones y markers para la industria de vestuario. A partir del año 2006, Custom Made Services expandió el giro de su negocio para convertirse en una empresa de paquete completo. En el 2008 y como parte de la estrategia de crecimiento y aseguramiento de proveeduría y respuesta rápida, adquieren la empresa de tejeduría de punto de algodón Los Volcanes.

Excelencia en Servicio al Cliente.

**Factores Clave del Éxito:**

- Reducción de ciclo de producción de 14 a 6 semanas
- Alianza con clientes para mantener volumen a lo largo del año.
- Compromiso.

**Beneficios TLC CAUSA-RD:**

- Señal de confianza a inversión socios locales/clientes en Estados Unidos.
- Eliminación de aranceles para prendas de tejido plano.
- Consolidación de los beneficios del CBI v CBTPA.

**Retos y Recomendaciones para el Aprovechamientos del TLC CAUSA-RD:**

- Es necesario mejorar la competitividad del país.
- Ampliar la capacidad de producción de hilatura en el país (elevar la inversión de capital productivo) limitada por el alto costo de la energía eléctrica. Esto permitiría aprovechar el mayor beneficio de valor agregado otorgado dentro del TLC como es "la regla de origen a partir de la hilaza".
- Falta de líneas de crédito a costos competitivos para el sector.

## CONSERVAS Y CONGELADOS YAESTA, S.A. (COCO, S.A.)

Contacto: Francisco Menéndez

Dirección: 5ª calle 12-59 Zona 2 Col. La Escudrilla

Tels. (502) 22506319

### Perfil de la Empresa:

Manufactura de alimentos envasados, conservas y congelados nostálgicos centroamericanos

Visión: "Ser los mayores productores de productos envasados y congelados en la región para el año 2015".

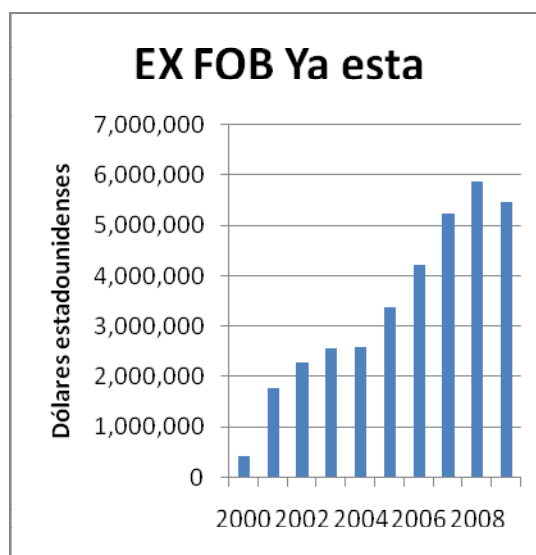
### Impacto en las Exportaciones:

Comportamiento del Volumen de las Exportaciones

2006-2009:

2001-2006: No registra exportaciones.

El crecimiento 2006 a 2010 ha incrementado en poco menos del 25%



Elaboración propia con datos metodología USITC y VUPE/SEADDEX.

Estrategia: Comunicación íntima con los clientes, escuchar sugerencias e ideas, implementarlas en productos y proyectos, constantemente. Se va a todas la ferias, agresividad en ventas es importante para la empresa. En la parte tecnológica, se ha tenido una línea de proceso de congelado rápido, la tecnológica es alemana y americana, combinado con tecnología local de refrigeración.

### **Impacto en el Empleo:**

Total 125 personas

Mujeres: 35% Hombres 65%

Empleo indirecto: Coco cuenta con suplidores de productos y se considera que se cuentan con 250 empleos indirectos.

### **Impacto en la Inversión:**

Q.8 Millones +  
Expansión de la  
empresa.

**Estrategia:** Comunicación íntima con los clientes. Integración vertical en el proceso de explotación a través de Mesoamérica Foods Corp. Que es una unidad que ejecuta la internación de producto en EE.UU. para la distribución a clientes. Encadenamiento y confianza con los proveedores de alimentos. Innovación en empaque y envase.

### **Factores Clave del Éxito:**

- Se adaptaron y se fusionaron tecnologías
- Foráneas con locales.
- Comunicación y conocimiento del mercado.
- Integración vertical en la exportación.
- Innovación constante, implementación continúa
- De ideas

### **Beneficios TLC CAUSA-RD:**

Reglas más claras, un sentimiento de seguridad entre los clientes que ahora se atreven a pedir mayor cantidad producto. Una mejor actitud, autoridades en aduanas y clientes. Se percibe más formal la zona de Centroamérica, se facilitaron los negocios.

### **Retos y Recomendaciones para el Aprovechamientos del TLC CAUSA-RD:**

- Encadenamientos fortalecidos
- Contacto con el mercado sistemático
- Asistencia a ferias
- Tipo de cambio competitivo.
- El prestigio es un capital.

## AGROPECUARIA POPOYAN, S.A.

Contacto: Francisco Viteri

Dirección: 11 av. 37-56 zona 11, Las Charcas, Guatemala

Tels. 24425013

### Perfil de la Empresa:

Productores de piñas, cebollas, tomates, chile pimiento, frutas y verduras.

Visión: "Ser los mayores productores de productos frescos bajo invernadero en la región para el año 2015".

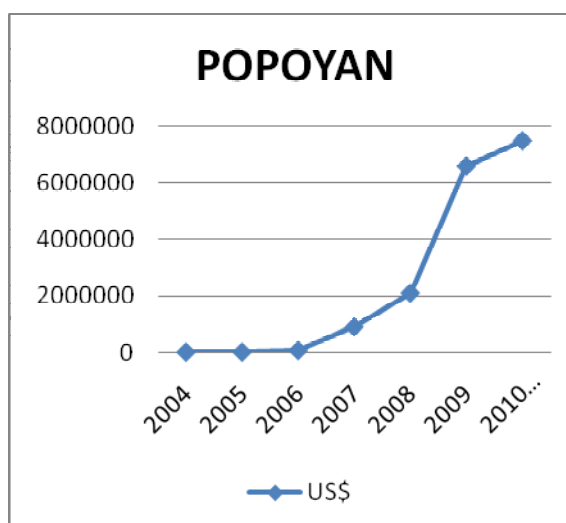
### Impacto en las Exportaciones:

Comportamiento del Volumen de las Exportaciones

2006-2009:

2001-2006: No registra exportaciones.

El crecimiento 2006 a 2010 ha sido de tres contenedores al año a 250 contenedores al año



Elaboración propia con datos metodología USITC y VUPE/SEADEx.

**Estrategia:** integración vertical y manejo de cadena fría. Guatemala cuenta con ventajas competitivas vs. México, logística de menor costo de transporte y valor de una cadena con conocimiento completo. La cadena de producción de Guatemala se cierra en Guatemala, el conocimiento es completo en siembra, corte, manejo, empaque y envió.

**Impacto en el Empleo:**

Total 1200 personas

Mujeres: 40% Hombres 60%

**Impacto en la  
Inversión:**

Q.80 Millones +  
Expansión de la  
empresa.

Empleo indirecto: Popoyán se abastece de 14 pequeños productores que generan empleos indirectos por un estimado de 1400 empleos.

**Estrategia:** Integración vertical en cooperación. Encadenamiento producto. Alianza estratégica con FASAGUA.

Popoyán es una empresa que cuenta con encadenamientos. Al inicio no se contaba con proveedores estables de insumos como semillas, invernaderos, riego, hidroponía, automatización. Hoy se cuenta con proveedores en 20 países. Viene fibra de coco de la India y de Sri Lanka, como sustrato para enraizar, por varios años. La característica básica de la empresa se basa en emprendedurismo puro.

**Beneficios TLC CAUSA-RD:**

Creación de protocolos de entrada de productos frescos con arancel cero. Desde el año 2003 se inició el trabajo sobre protocolos para exportar tomate a México y EE.UU. En el año 2003 vino el señor Ed Miller director del USDA, se hizo una gira. Fue determinante el apoyo del USAID, ya que ellos otorgaron los protocolos y se dio un rico intercambio de información por cuatro años. Ya los productores avanzados iniciaron en el proceso del CAUSA-RD.

**Factores Clave del Éxito:**

- Se adaptaron y se fusionaron tecnologías foráneas con locales.
- Cooperación y confianza entre los productores.
- Culto a la calidad

**Retos y Recomendaciones para el Aprovechamientos del TLC CAUSA-RD:**

- La cooperación gremial es básica.
- Necesario fortalecer PIPAA, sería preocupación por desfinanciamiento.
- Fortalecer encadenamientos
- El financiamiento es una limitante y reto central para el crecimiento del sector.  
No existe apoyo público ni privado.
- El tipo de cambio juega un papel central en la competitividad del sector.

# Principales Lecciones y Retos para el Aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio

Algunas de las empresas analizadas pertenecen a sectores que han sido ganadores dentro del proceso de crisis, pero también están incluidas algunas de sectores que se han reducido en el hemisferio, como lo es el sector textil, dada la apertura de mercados a los países asiáticos que tiene subsidios y tipos de cambio competitivos. Sin embargo, las empresas que han crecido en este contexto, tienen en común un trato horizontal entre sus empleados, prácticas de responsabilidad social y empatía con las comunidades donde operan, una comunicación muy estrecha, personalizada e íntima con los mercados y clientes, capacitación y personal especializado, entre otras.

Un elemento sobresaliente en todas las empresas es el espíritu de empresariedad, la cual no se ha visto afectada de mayor manera siquiera cuando el sector atravesó por situaciones difíciles como lo sucedido en el sector textil con la finalización del acuerdo multi fibras en 2005, que implicó la exposición a la competencia directa de China, India, Pakistán y Vietnam.

La empresariedad o emprendedurismo (de emprender) se entiende como la aplicación de talento y creatividad a los procesos, la materialización de ideas en proyectos en un estilo de vida al interior de la empresa, siendo la innovación su eje transversal.

El sector textil ha experimentado una evolución tal, que ha llevado a las empresas estudiadas a desarrollar servicios más completos, mediante la elaboración de prendas más sofisticadas, reduciendo significativamente los tiempos y estableciendo una comunicación más estrecha entre las distintas partes de la cadena de producción. Este avance ha permitido entonces que la industria textil tenga productos con mayor valor agregado.

En el caso de Conservas y Congelados, la empresa ha apuntado al consumidor centroamericano en EE.UU, innovando en la implementación de condimentos, empaques novedosos, colores y productos. Con ello ha logrado implementar estrategias de la elaboración de conservas y congelados para mercados nativos de EE.UU y Europa de origen sajón con mayor valor agregado.

El caso de la empresa Popoyán es una historia de tenacidad en el sector que se inició en 1999 a través de la Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala – FASAGUA- con la búsqueda de la introducción de su producto en EE.UU. y México. El sector ya contaba con un trabajo importante realizado para la elaboración de protocolos de exportación, pero cuando éstos se lograron incorporar en el CAUSA-RD, la exportación hacia EE.UU se dio de manera más fácil y rápida. Esto con el apoyo de USAID, que según los entrevistados ha sido de incalculable valor.

Todo esto ha sido acompañado por un estudio de tecnologías y ventajas competitivas, descartándose el entrar en la industria de tomate industrial ya que Chile y China cuentan con ventajas sobre la región. Por ello, se han focalizado en la adaptación de tecnologías foráneas en viveros, incorporando tecnología propia y obtener producto fresco (tomate y chile pimiento) para la exportación.

Para la cooperativa Cuatro Pinos, el CAUSA-RD vino a facilitar la entrada a productos que ya se trabajaban con arancel cero en el esquema de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, pero se generaron certezas que facilitaron la entrada con clientes de supermercados al existir mayor certeza.

Tanto Popoyán como Cuatro Pinos expresaron el gran valor que tiene el Programa de Protección ambiental –PIPAA-, sin el cual el crecimiento del sector no sería posible. Expresaron su preocupación por las limitaciones presupuestarias del Programa

Los retos y obstáculos identificados en las entrevistas fueron comunes y también se identifican como los elementos que limitan el crecimiento del sector:

- Ausencia o dificultad de financiamiento. Guatemala cuenta con uno de los sistemas financieros menos desarrollados de la región, con indicadores de eficiencia y cobertura menores a los sistemas financieros africanos. Ello se ve reflejado en la percepción de ausencia de financiamiento en al menos cuatro de los cinco entrevistados
- Seguridad. Denominador común en los cinco entrevistados. Los costos de seguridad son muy valorados
- Energía eléctrica de alto costo. Guatemala cuenta con uno de los costos de energía más altos de la región y con un incremento promedio de los últimos 7 años de 20% por año. ¿Qué empresa puede soportar un incremento del 20% año con año y con un incremento del tipo de cambio de 2.4%? las guatemaltecas
- Limitado apoyo o interacción con las instituciones públicas. En tres de los casos no se percibe ningún apoyo estatal, exceptuando el valorado apoyo de PIPAA
- Limitado apoyo o financiamiento de tecnologías innovadoras. De nuevo tanto la ausencia del sistema financiero como del Estado en su misión de impulso de nuevas tecnologías resulto en preocupación común.

- Desfinanciamiento del PIPAA. Dos de las cinco empresas entrevistadas expresaron el invaluable accionar de PIPAA pero su preocupación por su desfinanciamiento.
- Tipo de Cambio Poco Competitivo. La erosión de competitividad vía incremento de costos internos, inflación y un tipo de cambio casi inmóvil fue denominador común de preocupación.

# BIBLIOGRAFIA

- ASIES, Programa Regional "Centroamérica en la economía Mundial del Siglo XXI", Gutiérrez, M. (2004) Impacto del CAUSA-RD sobre el Modelo de Desarrollo en Centroamérica.
- ASIES, Programa Regional "Centroamérica en la economía Mundial del Siglo XXI", Lacs, E. (2004) La negociación del CAUSA-RD: Principales dificultades, principales resultados y lecciones para futuras negociaciones.
- Banco de Desarrollo Interamericano (2001). El Motor del Crecimiento
- Banco de Guatemala. Publicaciones (1998-2010) sobre el Estudio Económico y Memoria de Labores del Banco de Guatemala.
- Banco Mundial (1998). Más allá del Consenso de Washington. La Hora de la Reforma Institucional.
- Congreso de la República de Guatemala. Decretos No. 9-2003, No. 34-04 e Iniciativa de Ley No. 3106. [www.congreso.gob.gt](http://www.congreso.gob.gt)
- Gil, M. (2005). Diseño de un Sitio Web como apoyo a la asignatura "Proyecto Emprendedor" de la Universidad Metropolitana.
- Gutiérrez, Miguel. (2003) Enfermedad Holandesa y Migración Internacional: El Caso de Guatemala, FLACSO, Guatemala.
- \_\_\_\_\_ (1998a) Estimación de los Determinantes del Crecimiento: El Caso de Guatemala. Mimeo.
- \_\_\_\_\_ (1998b) Análisis del Impacto de la política macroeconómica y Sectorial Sobre el uso Sostenible y la Conservación de la Diversidad Biológica Mimeo.
- \_\_\_\_\_ (1997) Crecimiento y Equidad Utopía o Posibilidad Concreta. Colegio de Economistas de Guatemala
- Inter-American Development Bank (2004) The emergence of China: Opportunities and Challenges for Latin America and the Caribbean.
- Le Hong Thai (1999) The policies of the Vietnamese Government on poverty alleviation, its results and issues needed continuous solutions. Manila Social Forum: The New Social Agenda for East and Southeast Asia.
- Scully, B. W. (1988) The Institutional Framework and Economic Development. Journal of Political Economy, EE. UU.
- Schmidt-Hebbel, K. Y Easterly W. (1994) Fiscal Adjustment and Macroeconomic Performance.
- A Synthesis en W. Easterly, C. Rodriguez y K. Schmidt-Hebbel (eds): Public Sector Deficits and Economic Performance

Shah, Parmesh y Tikare, Seema (2000) Participatory Approaches to CAS Formulation in the Bank: A Review Background Materials for World Bank – IMF learning Event on Supporting Comprehensive and Country-Led Poverty Reduction Strategies. World Bank, Washington, D. C.

Shleifer, Andrei y Vishny, Robert W. (1993) Corruption. National Bureau of Economic Research. Working Paper No. 4372.

Siddiqi, Najma y Sera Yumi (2000) Learning to Partner: Engaging civil society. In the context of country assistance strategies and the comprehensive development framework. Background Materials for World Bank – IMF learning Event on “Supporting Comprehensive and Country-Led Poverty Reduction Strategies”. World Bank, Washington, D. C.

# ANEXOS

## Anexo I

### **METODOLOGIA**

Para la identificación de los sectores ganadores del TLC CAUSA-RD en el caso Guatemala, se utilizaron dos fuentes distintas: la primera, la base de datos electrónica de la United States International Trade Commission (USITC) y la segunda, corresponde a la base de datos de la Ventanilla Única para las Exportaciones –Sistema Electrónico de Autorización de las Exportaciones–VUPE/SEADEx- del Ministerio de Economía, que opera en las instalaciones de la Asociación Guatemalteca de Exportadores – AGEXPORT-.

#### **Metodología USITC:**

La base de datos utilizada para la selección de los sectores ganadores utilizó la codificación de productos North American Industry Classification System (NAICS) a 6 dígitos, mayor profundidad disponible, en la que se contabilizaron todas las importaciones con destino a Estados Unidos por unidad de medida (Kilogramos, metros cuadrados, unidades, etc.), con información histórica desde 1997, año donde se comienza la clasificación con los NAICS, obteniendo una lista de 466 productos

Para el proceso de selección de productos ganadores, se analizó el crecimiento anual de cada producto y se obtuvo los promedios de crecimiento para dos momentos: el promedio de crecimiento desde 1997 hasta 2006, instante en que cobra vigencia el TLC CAUSA-RD y el promedio de crecimiento para los tres años siguientes. Con esta información los 466 productos se someten a un proceso de eliminación donde se obtendrá una lista final de 27 productos.

El primer paso de la selección fue eliminar a todos aquellos productos que no habían mostrado un crecimiento promedio mayor del 5% durante los 3 primeros años del TLC CAUSA-RD. Después de este primer proceso, se buscó eliminar productos cuyo volumen de exportaciones no fuera significativo respecto al resto, y aquellos que mostraran una gran desviación respecto al de su promedio, eliminando así a productos "oportunistas". Finalmente se obtiene una lista de 27 productos que representan los de mejor crecimiento promedio en los últimos tres años y un volumen considerable de las exportaciones.

Numero NAIC	Descripción	Crecimiento Promedio 1997-2006	Crecimiento Promedio 2007-2009
111339	OTHER NONCITRUS FRUITS	8.25%	6.39%
111219	OTHER VEGETABLES (EXCEPT POTATOES) AND MELONS	13.17%	7.90%
31131X	SUGARS	18.29%	20.75%
311411	FROZEN FRUITS, JUICES AND VEGETABLES	7.35%	8.89%
331419	PRIMARY SMELTING AND REFINING OF NONFERROUS METALS	-80.03%	56.75%
111422	FRESH FLOWERS, SEEDS AND FOLIAGE	-11.40%	5.87%
113210	FORESTRY PRODUCTS	13.82%	104.12%
311421	FRUITS AND VEGETABLES PRESERVED	11.31%	5.13%
111320	CITRUS FRUITS (EXCEPT ORANGES)	89.57%	20.10%
111910	TOBACCO	-3.83%	45.34%
311920	COFFEE AND TEA	14.71%	49.54%
312111	SOFT DRINKS	72.91%	44.42%
326113	NOT REINFORCED PLASTIC PLATES, SHEET, ETC (EXCEPT PACKAGING)	133.52%	162.71%
111334	BERRIES (EXCEPT STRAWBERRIES)	45.63%	45.40%
315291	INFANTS' APPAREL	5.98%	6.11%
331312	PRIMARY ALUMINUM		475.93%
311340	NONCHOCOLATE CONFECTIONERY PRODUCTS	6.00%	50.52%
114111	FINFISH FRESH, CHILLED OR FROZEN AND OTHER FINFISH PRODUCTS	-0.36%	49.43%
31181X	BREAD AND BAKERY PRODUCTS	110.33%	21.67%
312140	DISTILLED LIQUORS	121.40%	48.21%
315233	WOMEN'S AND GIRLS' DRESSES	-5.50%	22.23%
311911	ROASTED NUTS AND PEANUT BUTTER	22.09%	47.74%
315221	MEN'S AND BOYS' UNDERWEAR AND NIGHTWEAR	0.80%	17.51%
311919	OTHER SNACK FOODS	51.11%	25.44%
311930	FLAVORING EXTRACTS & SYRUPS	23.80%	43.64%
316213	MEN'S FOOTWEAR (EXCEPT ATHLETIC)	-8.78%	9.60%
311941	MAYONNAISE, DRESSINGS AND OTHER PREPARED SAUCES	594.69%	22.15%

El mayor problema con el proceso de filtrado de datos por producto se encontró con la caída de exportaciones en la mayoría de productos en los últimos años, debido a la reciente recesión.

### Metodología VUPE/SEADDEX:

La base de datos proporcionada por la oficina VUPE/SEADDEX contaba con la información de las exportaciones en valores FOB y volumen de más de 3,800 empresas. Esta cantidad de información obligó a ser más estricto en el proceso de selección, de manera que se redujera la cantidad a 38 empresas.

Para la selección se utilizó el crecimiento anual del peso de sus exportaciones en kilogramos, siendo el principal criterio de selección que las tasas de crecimiento durante los últimos tres años hayan sido positivas, que contaran con la mayor cantidad de información histórica y que presentaran fuertes crecimientos en los últimos tres años, reduciendo de esta manera la lista a 38 empresas. Éstas en muchos casos coinciden con los productos seleccionados mediante la USITC; pese a la limitación de no conocer exactamente la variedad de productos, más que el nombre de la empresa.

Empresa	Crecimiento promedio 2001-2006	Crecimiento promedio 2007-2009
GUATEXOTIC	6.71%	263.28%
COAGRO	12.12%	91.67%
PRIMICIAS DEL AGRO, S.A.	36.76%	60.61%
OLEFINAS, S.A.	25.73%	55.63%
LO DEL MAR	15.66%	55.34%
MALHER S.A.	51.61%	28.86%
BANANERA NACIONAL, S.A./BANASA	14.64%	24.86%
CASA EXPORT LIMITED	7.31%	18.46%
STANDARD FRUIT DE GUATEMALA, S.A.	46.74%	16.58%
SERVICIOS INTERNACIONALES DE EXPORTACION, S.A. / SIESA	281.46%	351.09%
PROFRESH/ SUSPENDIDO POR ESTAR REPETIDO	224.38%	99.30%
L & J KNITTING GUATEMALA, S.A.	97.99%	41.59%
INDUSTRIA TIBURONERA INMENSA MAR, S.A.	12.71%	37.09%
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE FRUTAS TROPICALES, S.A./ DINFRUTOSA	-13.78%	24.91%
AGROVERDE, S.A.	-65.03%	218690.07%
ARGO INDUSTRIAS, S.A.	-43.06%	536.57%
POLINDUSTRIAS, S.A.	408.43%	245.98%
CARIBE GRU, S.A.	231.74%	176.24%
INDUSTRIAS TROPICALES, S.A.	241973.33%	62.71%
C.S.A. TRADING, S.A.	-0.58%	42.20%
SOPROSA	-5.66%	83.95%
EXFRUVEGUA / EXPORTADORA DE FRUTAS Y VERDURAS DE GUATEMALA	-0.96%	47.89%
INDUSTRIAS COLETTE, S.A.	-83.28%	1453.88%
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES ORDOÑEZ	-100.00%	97.01%
LA FUTURA, S.A.	1828.61%	51.27%

Empresa	Crecimiento promedio 2001-2006	Crecimiento promedio 2007-2009
EASY & READY, S.A.	1/	3256.78%
ALIANZA AGROINDUSTRIAL Y ARTESANAL RURAL ( ALIAR )	1/	619.08%
OB TRADING SOCIEDAD ANONIMA	1/	390.14%
EXPORTADORA SANTANDER	1/	354.83%
SABINE, SOCIEDAD ANONIMA.	1/	304.11%
LAFINITA	1/	282.38%
CMS (CUSTOM MADE SERVICES)	1/	198.31%
AGROEXPORTADORA EL CASTAÑO, S.A.	1/	141.43%
PRODUCTOS ETNICOS S.A.	1/	115.32%
EXPORTADORA DE CITRICOS, S.A./EXCISA	1/	61.15%
SEMILLAS DEL CAMPO	1/	42.00%
FRUTICOLA DEL SUR	1/	28.44%
FABRICA ESCOCESA S.A.	1/	27.39%

1/ Inician exportaciones en 2006

Del proceso de selección para ambas fuentes de datos, se elimina la variación que proporcionan los datos extremos, lo que sucede tradicionalmente cuando las empresas inician con las exportaciones, ya que éstas son mínimas para después dar un salto cuantitativo en un determinado año, el cual altera las tasas de crecimiento de forma súbita, pudiendo suceder ésto en cualquiera de los dos periodos analizados.

De la información proporcionada por VUPE/SEADDEX también se puede obtener el comportamiento del número de exportadores, el cual antes del tratado se observaba con una tendencia a la baja, principalmente en el sector de vestuario, disminuyendo el ritmo de esta tendencia en los últimos años.

## ANEXO II

### GUIA DE ENTREVISTA

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA			
Nombre de la empresa			
Dirección Oficinas			
Dirección Planta			
Teléfono	( 502 ) + ( )	Fax	(502) + ( )
Email		Website	www.
Gerente General			
Persona de contacto		Cargo	
Visión y Misión de la empresa:			
Valores:			
Fecha de creación de la empresa			

2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA									
<b>Breve Descripción:</b>									
<b>Sector y Subsector:</b>	VESTEX		Textiles		Vestuario		Accesorios y Servicios		
	ARTESANIAS		Textiles		Regalos				
	AGRO								
	SERVICIOS		Financieros		Turismo		BPOs		
	INDUSTRIA		Alimentos						
	PESCA E HIDROBIOLÓGICOS		Otros (especifique)						
<b>Principales Productos:</b>									
<b>Indique tipo de empresa:</b>									
Fabricante / Productor			Distribuidor / Comercializador			Servicios			
<b>Tipo de Exportador:</b>									
Directo				Indirecto					
<b>Tamaño de la empresa:</b>									
Micro			Pequeña			Mediana			Grande
<b>Capacidad Instalada:</b>									
Capacidad instalada (UNIDADES / MES)									
# contenedores/#libras,kgs,docenas/MES						% capacidad utilizada			
# total máquinas /#ha producción									
<b>Capital:</b>									
Extranjero (indique país):			Local:			Mixto:			
Inversión inicial:		US\$	Inversión CAUSA-RD:		US\$				
<b>Empleo:</b>									
Total				Hombres		Mujeres			
Administrativo									
Rural %									
idígena%									
Planta/Producción									

	Rural %				
	Indígena %				
<b>3. MERCADO</b>					
Ventas /Exportaciones Anuales hacia Estados Unidos de América(FOB)	<b>Año</b>	<b>US\$</b>	<b>Volúmen (mts,yds,doc,cont, kgs, uni)</b>	<b>Precio (US\$/Volúmen)</b>	
	2004				
	2005				
	2006				
	2007				
	2008				
	2009				
	2010 (proyectado)				
Principales clientes:					
Requisitos Específicos del Mercado:	<b>Certificaciones:</b>				
	<b>Origen</b>				
	<b>Calidad:</b>				
	<b>Otros:</b>				
Certificaciones: (nombre/vigencia/proceso/costo/frecuencia)	<b>Laborales:</b>				
	<b>Ambientales:</b>				
	<b>Fitosanitarias:</b>				
	<b>Seguridad:</b>				
	<b>Otros:</b>				
Origen: (regla, certificación, proceso, costo)					
Calidad:(nombre, proceso, costo)					
Otros:					
Actividades de Promoción:					

4. FACTORES CLAVE DE ÉXITO							
Producto	Innovación:		Ha realizado Mejoras:		Uso de nueva tecnología:		
	I+D:		Proyectos:		Inversión:		
	Calidad:		Mejoras:		Inversión:		
	Otro						
Inteligencia de Mercados:	Utiliza inteligencia de Mercados si o no?		Qué información adicional de inteligencia de mercados necesitaría para crecer más?				
	Visita Ferias:		Otros:				
Recursos Humanos	Capacitación	# personas:	Área/tema:		Inversión:		
	Asistencia Técnica	Área:			Inversión:		
	Estructura Organizacional:						
Financiamiento	Cómo ha financiado su expansión?		Mecanismos de Financiamiento que utiliza:				
	Seguros y otros instrumentos financieros:		Otros:				
Alianzas Estratégicas	Proveedores		Clientes		Organismos Internacionales		
	Gobierno		Clúster		Encadenamientos		
	Otros						
Responsabilidad Social Empresarial	Relaciones con la comunidad		Ambiente		Actores Internos		
	Relaciones con Gobierno		Valores y Transparencia		Otros		
Otros (describir):							

<b>5. TLC con Estados Unidos (CAUSA-RD):</b>	
Beneficios del CAUSA-RD:	
Requisitos para su producto en el CAUSA-RD:	
Obstáculos encontrados:	
Opinión general sobre la operación del CAUSA-RD:	

<b>6. RECOMENDACIONES</b>	
<b>Estrategia de Negocio:</b>	
<b>Estrategia de Producto:</b>	
<b>Estrategia de Precios / Costos:</b>	
<b>Estrategia de Promoción – Mercadeo:</b>	
<b>Estrategia de RSE:</b>	
<b>Estrategia de Financiamiento:</b>	
<b>Otros:</b>	