



GUATEMALA

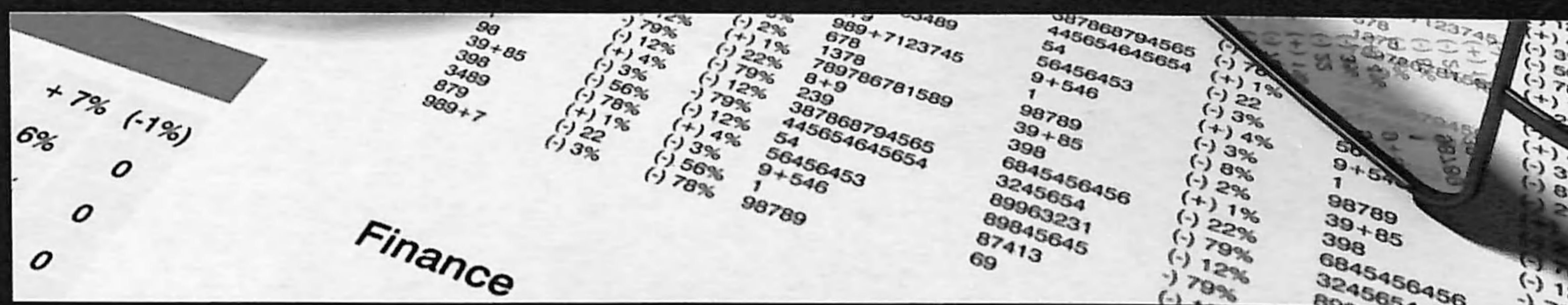
# FOGUAMI FORTALECIMIENTO DE LA POSICIÓN DE GUATEMALA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES



UNIÓN EUROPEA

## Estrategia de apoyo al Programa de Agregados Comerciales -PACIT-

# MODELO PARA LA PERTINENCIA Y PRIORIZACIÓN PARA LA APERTURA DE NUEVAS OFICINAS COMERCIALES EN EL EXTERIOR



E(DL)  
097281  
7

**SE PROHIBE**

**Subrayar y/o marginar este libro,  
en caso de devolverlo subrayado,  
SE COBRARA SU VALOR**

Título: **Modelo para la Pertinencia y Priorización para la Apertura de Nuevas Oficinas Comerciales en el Exterior.**

Estrategia de Apoyo al Programa de Agregados Comerciales -PACIT-

Autor: Asociación de Investigación y Estudios Sociales -ASIES-

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la presente publicación es responsabilidad exclusiva de Asociación de Investigación y Estudios Sociales -ASIES-, bajo el contrato (22) 07-2009/ASER/PNC/UE y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea, el Ministerio de Economía de Guatemala o el Proyecto FOGUAMI.

ISBN No. 978-9929-40-165-5

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros métodos. La autorización previa y por escrito del MINECO o la Delegación de la Unión Europea en Guatemala.

**PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central**

# Presentación

## Proyecto FOGUAMI

El Proyecto FOGUAMI de cooperación para el desarrollo económico de Guatemala ejecuta el Convenio de Financiación suscrito en diciembre de 2006, por la Comisión de Comunidades Europeas, en representación de la Unión Europea y por el Ministerio de Economía (MINECO) en representación del Gobierno de la República de Guatemala. Dicho convenio establece las aportaciones financieras, las condiciones particulares y generales, y las disposiciones técnicas y administrativas de este Proyecto que busca fortalecer las capacidades institucionales del MINECO para mejorar la inserción y el posicionamiento del país en los mercados internacionales. En este ámbito, FOGUAMI se encuentra actualmente en la fase de cierre, por lo que la Unidad de Gestión del Proyecto tiene hoy el gusto de presentar a usted siete publicaciones realizadas con nuestro apoyo.

FOGUAMI ha contribuido, mediante la contratación de servicios y/o de suministro de equipos (informáticos, de laboratorio y mobiliario), al fortalecimiento de las capacidades institucionales, principalmente, del Ministerio de Economía en la promoción, fomento y facilitación del comercio exterior de Guatemala. En este contexto, las publicaciones que se presentan en este compendio, abordan temáticas muy diversas, las que tienen el valor de proveer análisis comparativos, identificar potencialidades exportadoras; diseñar propuestas de fortalecimiento institucional, entre otros, y cuya lista presentamos a continuación.

UNIVERSIDAD DE LA AMÉRICA LATINA  
Biblioteca Central

UNIVERSIDAD DE LA AMÉRICA LATINA

S.O.E (D.L)  
382.097281  
A 837.



# Contenido

<b>Introducción:</b>	7
<b>Objetivos del Programa PACIT</b>	9
PACIT	9
<b>Resultados de la Consultoría</b>	11
Benchmarking:	11
ProMéxico:	11
ProComer, Costa Rica:	13
Exporta y PromPerú	13
ProExport	14
<b>Análisis de Benchmarking Adicionales</b>	15
ProChile:	15
Bélgica	15
<b>Criterio de Selección de Ubicación de Oficinas PACIT</b>	17
Situación del Comercio Exterior de Guatemala	17
<b>Orientación Funcional de las Ubicaciones a Proponer:</b>	21
Orientación a la Promoción de Inversión Extranjera Directa IED.	21
Orientación a la Promoción del Comercio	22
<b>Modelo de Análisis para Determinación de la Ubicación de Oficinas PACIT</b>	23
<i>Metodología Propuesta.</i>	23
Paso 1: Análisis de Portafolio de Oportunidades Comerciales y de Inversión	25
Paso 1(a): Determinación de Oportunidades Comerciales:	25
Paso 1(b): Determinación de Oportunidades para Inversión Extranjera Directa:	26
Paso 2: Evaluación de Riesgos:	26
Paso 3: Cuadro de Calificación para Definición de Ubicaciones:	26
Paso 4: Aplicación de Objetivos Estratégicos, Nacionales y Empresariales:	27
<b>Resultados</b>	27
<i>Criterios de Selección para la Variable Comercio:</i>	27
<i>Criterios de Selección para la Variable IED:</i>	27
<b>PASO 1:</b>	28
(A) Análisis de Portafolio de Mercados	28
Definición de Mercados del Portafolio.	29
Análisis sectorial	32
(B) Oportunidades para la Búsqueda de Inversión Extranjera Directa, IED	36
La Inversión Extranjera Directa en el Mundo	39
Sectores Atractivos de Inversión en Guatemala y Potencial para I.E.D.	40
<b>Paso 2</b>	
Aplicación de Indicadores de Riesgo:	43
<b>Paso 3. Integración de Orientación, Promoción Comercial y Promoción de Inversión</b>	49
Criterio para discriminar la función de Comercio Internacional:	50
Criterio para determinar la función de promoción de IED:	50
Análisis de ubicación de oficinas en Estados Unidos	51
Fortaleza Económica de los Estados	53
Criterios empleados en la definición de ubicación de oficinas PACIT en Estados Unidos	54

Criterio 1, Cobertura Regional:	55
Procedimiento de discriminación de ciudades en Estados Unidos:	55
Clusters	56
Resultados	59
Paso 4. Aplicación de Objetivos Estratégicos.	60
<b>Conclusiones:</b>	61
<b>Recomendaciones</b>	65
<b>Anexos:</b>	67
<b>Anexo 1.</b> Definición analítica del método	67
Paso 1(a): Determinación de las Oportunidades Comerciales y de Recepción de I.E.D.	67
Paso 2 (a): Filtro de Riesgo, determina las oportunidades menos riesgosas derivadas de tendencias económicas, políticas, legales y financieras.	69
Paso 2 (b). Filtro de Compatibilidad Cultural, Determina las oportunidades con mayor probabilidad de éxito por ser culturalmente más compatibles con las prácticas e idioma de Guatemala.	71
Paso 3. Integración de Criterios en un "Score Card" o Cuadro de Calificación.	71
Paso 4. Aplicación de Criterios Estratégicos Nacionales y Sectoriales.	72
<b>Anexo 2.</b> SERIE DE EXPORTACIONES DE GUATEMALA AÑOS 2002 A 2008	72
<b>Anexo 3.</b> Indices de Riesgo Euromoney	74
<b>Anexo 4.</b> (a) Indices Culturales de G. Hoffstede	76
(b) Compatibilidad o Proximidad Cultural con Guatemala	77
<b>Anexo 5.</b> Indicadores de Competitividad Internacional Sectorial de Guatemala	79
<b>Anexo 6.</b> Indicadores de Competitividad Internacional Sectorial de Guatemala	80
<b>Anexo 7.</b> Crecimiento de Exportaciones de Guatemala por País Destino	81
<b>Anexo 8.</b> Flujos de IED por país y por Sector	83
Anexo 8. Flujos de IED por país y por sector económico	84
Anexo 8. Flujos de IED por país y por sector económico	85
Anexo 8. Flujos de IED por país y por sector económico	86
Anexo 8. Flujos de IED por país y por sector económico	87
Anexo 8. Flujos de IED por país y por sector económico	88
Anexo 8. Flujos de IED por país y por sector económico	89
Anexo 8. Flujos de IED por país y por sector económico	90
Anexo 8. Flujos de IED por país y por sector económico	91
<b>Anexo 9.</b> Paso 1(b) Análisis de IED Potencial por País Emisor en Guatemala	92
Nota Explicativa Anexo 9	93
<b>Anexo 10.</b> Aplicación de Análisis de Riesgo y Compatibilidad Cultural	93
<b>Anexo 11.</b> Competitividad Sectorial por País	95
<b>Bibliografía:</b>	141
<b>Bases de información consultadas:</b>	143

# Introducción:

El objetivo de la consultoría es desarrollar una metodología para determinar la pertinencia y priorización para la apertura de nuevas oficinas PACIT<sup>1</sup> en el exterior<sup>2</sup>. El propósito para desarrollar una metodología basada en una serie de indicadores consiste en poder ubicar oficinas en los mercados internacionales más importantes y con mayores probabilidades de desarrollo para las empresas guatemaltecas y poder tener una mayor cobertura de los mercados internacionales con mayor potencial para los productos de Guatemala. La metodología que se propone en este documento pretende que las ubicaciones sean escogidas por métodos no casuísticos.

Para propósitos de esta consultoría, se realizaron entrevistas con funcionarios de las entidades del sector privado involucrados en comercio exterior, siendo estos la Gremial de Exportadores Agexport, Cámara de Comercio y Cámara de Industria. Por parte del sector público se realizaron entrevistas con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía de Guatemala. En busca de realizar comparaciones, "benchmarking", se realizaron entrevistas con funcionarios de ProMéxico y ProComer de Costa Rica, se analizaron informes de ProExport, PromPerú y de las oficinas de Promoción Exterior de El Salvador. También se consultaron informaciones de ProChile y de la oficina de Comercio Exterior<sup>3</sup> de la región de Flandes, Bélgica, esta última recomendada por la Organización Mundial de Oficinas de Inversión y Comercio, WTPO por sus siglas en inglés.

Tanto el comercio internacional como la inversión extranjera son actividades realizadas por empresas que buscan aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece el mundo moderno, perfectamente interconectado e interdependiente.

Desde esa perspectiva, la búsqueda de oportunidades comerciales y de inversión en el exterior, obedece generalmente a la visión estratégica de los directores de empresa<sup>4</sup> (Rábade y Fuentes 2008). Por ello las empresas buscan desarrollar mercados en donde exista una oportunidad comercial, la experiencia les enseña a evaluar los riesgos de los países donde descubren una posibilidad comercial, para determinar si estos riesgos son manejables y les permitan competir en un marco abierto pero con ciertas ventajas sobre los competidores existentes. Además consideran si les es posible adaptarse a las diferentes costumbres del país (sociales, legales, financieras).

Por otra parte la internacionalización de las empresas requiere de un profundo conocimiento sobre el

<sup>1</sup> PACIT son las siglas para el Programa de Agregados Comerciales de Inversión y Turismo.

<sup>2</sup> Exterior se refiere a oficinas ubicadas en otros países fuera del territorio de Guatemala.

<sup>3</sup> Cuatro oficinas en Estados Unidos, (Miami, Nueva York, Los Angeles, Washington), Canadá, México, Alemania y República Dominicana.

<sup>4</sup> En un estudio realizado en empresas exportadoras de Centroamérica en el año 2007, dirigido por el Consejo Superior Universitario de Centro América y SICA, la mayoría de empresarios entrevistados indicó que el desarrollo de mercados internacionales formaba parte de la estrategia superior de la empresa.

funcionamiento de los mercados extranjeros. Esto significa que el problema de expansión de mercados es en realidad más un problema del conocimiento, que un problema económico.

La primera demostración empírica de ese hecho fue desarrollada a partir de la experiencia de un grupo de pequeñas empresas suecas en el mercado europeo. Se demostró que el desarrollo de los mercados internacionales se sustenta en las lecciones de la experiencia, convertida en conocimiento útil para las empresas (Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik 1977).

El valor agregado que ofrecen las agencias de promoción como PACIT radica precisamente en el desarrollo de conocimiento de mercados que logran alcanzar. Ese conocimiento se deriva de la documentación de las diferentes experiencias de las empresas que estas oficinas asesoran en cada país donde operan. Una vez formalizado ese conocimiento, este puede ser empaquetado y transferido a otras empresas en forma de ejemplos, casos o simulaciones empresariales.

La condición fundamental para la ubicación de oficinas PACIT es la de cubrir la mayor cantidad de mercados con el número mínimo de oficinas, para poder emplear los siempre limitados recursos financieros.

En apoyo a esa tesis, los funcionarios de ProComer de Costa Rica y ProMéxico, manifestaron que la función más importante de sus misiones es el desarrollo de conocimiento de los mercados donde se encuentran. Una de las funciones más importantes de las oficinas de PACIT será desarrollar conocimiento especializado sobre sectores económicos de los lugares donde se ubiquen, para luego hacerla transferible a los empresarios de Guatemala que deseen incursionar en esos mercados por primera vez.

## OBJETIVOS DEL PROGRAMA PACIT

En el estudio de “benchmarking” realizado por esta consultoría, se describe la historia del programa PACIT, para propósitos de este documento se mencionan únicamente los objetivos fundamentales de este programa.

1. Promover el comercio exterior de Guatemala.
2. Promover la inversión extranjera directa, IED, hacia Guatemala.
3. Promover el turismo.

## PACIT

Las oficinas PACIT tienen una misión muy importante tanto dentro de la estrategia comercial del país, como dentro de la estrategia sectorial de la empresa organizada en Guatemala. Estas oficinas deben ser las “antenas comerciales” para detectar oportunidades en mercados foráneos. Por esa razón parte fundamental de esa misión es la de cubrir la mayor cantidad de mercados posible.

Desde mediados de los años 90 del siglo pasado, se ha documentado ampliamente el involucramiento creciente de las empresas tanto en la estrategia de comercio como en la estrategia diplomática de las naciones más importantes del mundo (Lee 2004). El cuerpo diplomático ha ido asimilando a empresarios y funcionarios ajenos al servicio exterior en un nuevo proceso que se ha denominado -“Diplomacia Comercial”-.

La misión más importante para este programa es establecer una red que permita maximizar la capitalización de oportunidades en el extranjero y así aumentar el comercio y las inversiones extranjeras.



## OBJETIVOS DEL PROGRAMA PACIT

## RESULTADOS DE LA CONSULTORÍA

### BENCHMARKING <sup>5</sup>:

Para determinar el modelo y metodología de selección de ubicación de oficinas PACIT en el exterior, se recurrió a realizar comparaciones con propósitos de evaluación y determinar las mejores prácticas empleadas en la selección de lugares para ubicar oficinas de promoción de comercio e inversión por parte de entidades de promoción del comercio e inversión de otros países.

Se seleccionaron cinco países para hacer comparaciones:

1. México – ProMéxico.
2. El Salvador – Exporta, Proesa.
3. Costa Rica – ProComer, Cinde.
4. Colombia – ProExport.
5. Perú - PromPerú, Proinversión.

Para realizar las comparaciones se realizaron entrevistas con funcionarios de las instituciones de promoción de comercio e inversión de las oficinas de ProMéxico y ProComer en Guatemala, así como se consultaron y revisaron diferentes documentos de esas oficinas y de otras fuentes especializadas.

### PROMÉXICO:

La estrategia básica para la designación de ubicación de oficinas de promoción de inversión y comercio de esta entidad, la resume el presidente de ProMéxico indicando que estas se abrirán en 40 países, los cuales generan el 90% de las inversiones y el 95% del comercio mundial <sup>6</sup>.

Los criterios de selección empleados por ProMéxico se basan en un análisis sobre el estado de desarrollo de los diferentes sectores industriales de México, y una estimación de la capacidad competitiva de esos sectores internacionalmente.

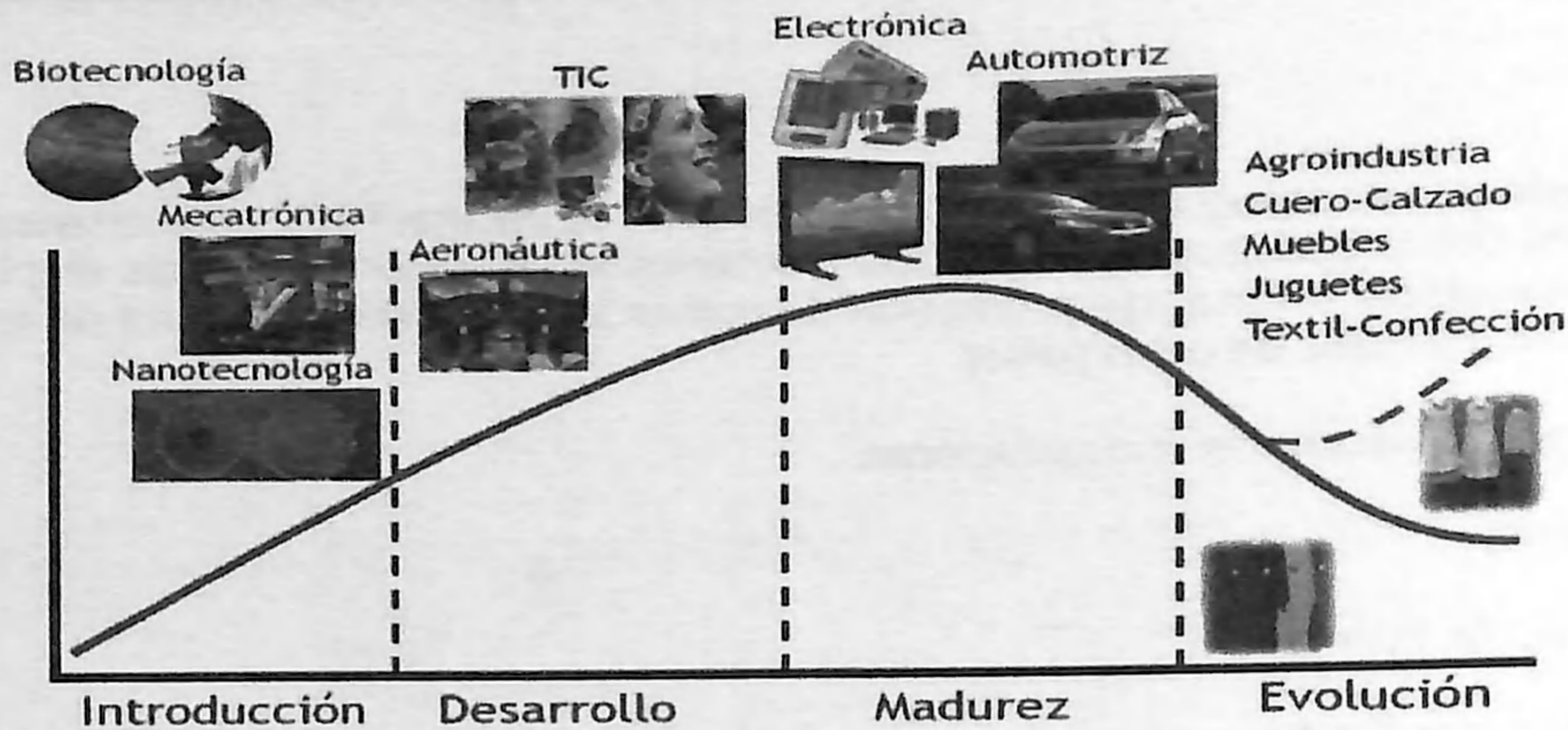
Esa estrategia puede apreciarse en la ilustración 1, en donde se observa que ProMéxico clasifica en cuatro etapas de desarrollo a los diferentes sectores industriales del país. Para cada situación definen una estrategia comercial que se resume en políticas sectoriales.

<sup>5</sup> Término de origen inglés, en español significa "evaluación comparativa".

<sup>6</sup> Esta afirmación permite considerar que el criterio principal no se basa en los mercados en los cuales México tiene presencia, sino en aquellos países que potencialmente puedan ser importantes para las empresas mexicanas. Esto significa claramente que el proceso de selección obedece a criterios estratégicos más que a criterios de intercambio comercial.

ILUSTRACIÓN 1. CRITERIOS PARA DEFINICIÓN VOCACIÓN DE OFICINAS PROMÉXICO.

Política Sectorial



Fuente: ProMéxico, Mario Juárez.

En esa ilustración se observa que las industrias mexicanas tienen diferentes grados de desarrollo, algunas de ellas apenas están naciendo en ese país como por ejemplo la mecatrónica y la nanotecnología, otras en realidad están en franco decaimiento por ejemplo la industria textil. La pregunta que un país debe hacerse y buscar responder es ¿qué estrategia seguir para cada uno de esos sectores, qué hacer con las industrias en franco decaimiento? No es propósito de esta consultoría discutir sobre el tema, pero se plantea la interrogante porque como se sugiere en las recomendaciones la estrategia es fundamental en el proceso de selección de lugares para ubicar oficinas.

Luego de establecer el grado de desarrollo de los sectores industriales, se aplica un criterio de mercado separándolo en dos grandes grupos: (a) sectores estratégicos y (b) sectores tradicionales.

Los sectores estratégicos son principalmente industrias de alto valor agregado que se encuentran en pleno crecimiento, (biotecnología, aeronáutica, industrias de información entre otras); mientras que los sectores que están maduros o en decadencia relativa y que necesitan evolucionar se denominarán sectores tradicionales, la estrategia en cada caso será acorde al plan de cada sector.

De esta forma, ProMéxico considera que el mercado de Estados Unidos es estratégico y le asigna un mayor valor que a otros mercados y por tanto establece una mayor cantidad de oficinas que en otros países.

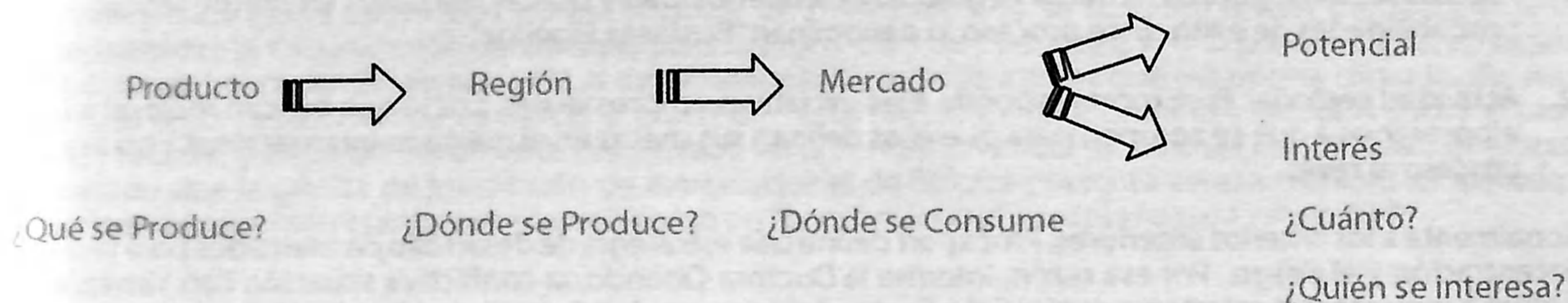
TABLA 1. CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE UBICACIÓN DE OFICINAS PROMÉXICO

Análisis Sectorial para determinar potenciales económicos, tecnológicos y comerciales.	} Perfil Histórico
Solicitudes de servicio recibidas de empresarios interesados en un mercado específico.	
Cantidad de Agendas solicitadas por empresarios para un mercado específico.	
Flujos comerciales históricos con el país o región que analizan.	
Red de Tratados de Libre Comercio que afectan a los mercados que analizan.	} Diseño Estratégico
Importancia geopolítica de México en el mundo.	
Metas económicas sectoriales y nacionales.	

Fuente: ProMéxico.

Una característica importante de las oficinas de ProMéxico en el extranjero, consiste en que aunque todas ellas proponen el mismo menú de servicios, la orientación de la misión de la oficina puede ser diferente, esto depende de la importancia estratégica del mercado <sup>7</sup> y del grado de desarrollo del país en donde se ubica. Algunas oficinas tienen una orientación con mayor énfasis en el desarrollo de comercio y otras prestan un mayor énfasis a la promoción de la inversión extranjera en México.

## ILUSTRACIÓN 2. CONDUCTORES DE ESTRATEGIA DE APERTURA DE OFICINAS PROMÉXICO



Fuente: Entrevista Oficinas ProMéxico Guatemala.

En la ilustración 2 se esquematiza la forma en que ProMéxico relaciona el potencial de los mercados externos con la oferta interna. ProMéxico busca proactivamente conocer qué y dónde se produce en su país, para luego buscar los mercados extranjeros con mayor potencial o que provoquen mayor interés por parte de las empresas para iniciar los estudios de penetración a ese país.

### PROCOMER, COSTA RICA:

Esta oficina se enfoca básicamente en la promoción comercial de productos de Costa Rica, la tarea de inversión la hace otra oficina, aunque colaboran estrechamente. La selección de los países donde ubican estas delegaciones se basa en un plan estratégico que prioriza las ubicaciones conforme a los objetivos de ese plan.

De esta forma, por ejemplo, reubicaron la oficina de Guatemala para dar servicio a este país y también a El Salvador, suprimiendo la oficina de El Salvador.

En una entrevista con el delegado de ProComer en Guatemala, este indicó que no conocía el criterio utilizado para la selección de países donde ubicar oficinas, pero que sabía que obedecía a una estrategia definida conjuntamente por el sector privado y el gobierno.

Adicionalmente a los países seleccionados inicialmente para realizar comparaciones, esta consultoría buscó información de la experiencia de otros países <sup>8</sup>, habiendo seleccionado aquellas que se consideraron relevantes para sus objetivos, por lo que se amplió la comparación a esos otros países.

### EXPORTA Y PROMPERÚ

Perú desarrolla la promoción de comercio exterior a través de Exporta y a la Inversión Extranjera Directa por medio de PromPerú. No fue posible obtener información sobre el método de selección de oficinas en el extranjero de estas dos entidades.

<sup>7</sup> Entrevista con funcionarios de ProMéxico

<sup>8</sup> Se consultó principalmente la página de Organización Mundial de Oficinas de Inversión y Comercio, WTPO por sus siglas en inglés. <http://www.tpo-net.com>

## PROEXPORT

Colombia promueve el comercio y la inversión extranjera directa en una misma organización. En la reunión de consulta realizada con la Doctora María Cecilia Obando, indicó que ProExport tiene un enfoque de ventas y buscan cubrir el mercado al costo más bajo posible. Por esa razón han desarrollado diferentes tipos de oficina con la idea de minimizar la inversión maximizando la cobertura de mercados. El criterio de selección de ubicación se desprende de dos fuentes básicas:

1. Análisis sectorial para determinar el grado de competitividad y buscar mercados en donde tengan probabilidades de éxito. Este proceso lo denominan "Business Pipeline".
2. Actividad sectorial. ProExport responde a las iniciativas empresariales, por lo que buscan motivar a los empresarios a que se agrupen para que ellos definan sus metas en el mercado internacional y no sea un proceso al revés.

Adicionalmente a los criterios anteriores, ProExport define una estrategia de desarrollo de mercados para reducir la concentración y el riesgo. Por esa razón, informó la Doctora Obando, la conflictiva situación con Venezuela, les motivó a replantear la estrategia comercial a Centro América, en donde han establecido oficinas comerciales y en el caso que nos interesa, Guatemala, se firmó un tratado de libre comercio.

Otro aspecto interesante en la estrategia de ProExport consiste en la consideración que dan a la Inversión Extranjera, porque la conciben como un apoyo para ampliar la base productiva nacional y por tanto un apoyo a las exportaciones. Esto significa que el criterio fundamental para ProExport es el fomento de las exportaciones, quedando en segundo plano la promoción de inversión extranjera.

## ANÁLISIS DE BENCHMARKING ADICIONALES

Debido a la poca información formal obtenida sobre los métodos de selección de oficinas en el exterior de las oficinas consultadas y seleccionadas para esta consultoría, se consideró necesario hacer un análisis más profundo, consultando otros casos y otras oficinas. En primer término se consultó la base de datos de la OMC, especialmente la Organización de Oficinas para la Promoción de Comercio, WTPO por sus siglas en inglés. El propósito de buscar en los archivos era el de determinar las organizaciones que esa oficina como las de mejores prácticas en la promoción de comercio e inversión. Esta oficina tiene abundantes estudios sobre el caso de Chile, ProChile y tiene un documento presentado en la 7ª reunión anual de oficinas comerciales, que describe el método que la oficina de promoción de exportaciones de Bélgica presentó en esa reunión. El método que describen es muy interesante y se empleó como un "benchmarking" apropiado para este estudio.

### PROCHILE:

Como en otros países la Red Externa forma parte del servicio diplomático. Con mucha sagacidad la estrategia de Chile, dota de oficinas a los puntos comerciales más importantes y en los mercados emergentes se apoya en el servicio diplomático. Las oficinas están relacionadas en redes, las cuales son lideradas por una oficina comercial que actúa como nodo<sup>9</sup> y consulados integrados en la labor comercial en algunos países o regiones. Para ello involucran a las embajadas en tareas comerciales mediante capacitación permanente. Este enfoque se sugiere fuertemente que sea considerado para la organización de la red de oficinas PACIT.

La experiencia chilena es interesante debido a que declaran que muchas veces han seleccionado mercados en base a criterios casuísticos, a menudo derivado de presiones de parte del sector privado para tener cobertura en todo el mundo, ello ha generado oficinas con bajas rentabilidades y por tanto insostenibles en el largo plazo. En ocasiones una oficina en un mercado sirve únicamente a 30 empresas exportadoras.

ProChile considera que existe un alto grado de dificultad para incorporar todos los criterios, necesarios para elegir un sitio donde instalar una oficina, en un solo modelo, por ello las consideraciones estratégicas las consideran muy importantes.

El modelo de ubicación de oficinas en ProChile busca desarrollar al máximo los tratados de libre comercio, allí donde firman uno tratan de ubicar una oficina comercial. Las oficinas comerciales de ProChile adquirieron recientemente tres nuevos roles: establecer acuerdos comerciales, desarrollar la imagen del país y ser antenas tecnológicas.

Además de los roles tradicionales que ha desarrollado ProChile, su estrategia se basa en acompañar a las empresas en la aventura internacional para luego transferir la experiencia a nuevas generaciones de empresarios. Este modelo encaja en los conceptos sobre teoría del conocimiento, que permite a las empresas poder desarrollar nuevas capacidades derivadas del conocimiento "experiencial"<sup>10</sup> en un país determinado (Lorenzini 2009).

### BÉLGICA

La Organización Mundial de Oficinas de Promoción de Comercio, WTPO por sus siglas en inglés, es una entidad que agrupa a diferentes oficinas de promoción de comercio e inversión. Una de sus actividades más importantes es desarrollar reuniones anuales entre oficiales de las diferentes oficinas de promoción de comercio para

<sup>9</sup> Este concepto es muy parecido al concepto de redes neurales desarrollados para una mejor cobertura geográfica, y una mayor eficiencia en la recolección de información.

<sup>10</sup> El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define "experiencial" como perteneciente o relativo a la experiencia.

intercambiar información y presentar las mejores prácticas y proyectos desarrollados por estas oficinas. En el año 2007, la oficina belga para la Promoción de Inversión y Comercio de Flandes, presentó el método que utilizan para la elección de los sitios para instalar oficinas de promoción de inversiones y comercio, ese documento es el único encontrado que definiese con claridad los principios y variables empleadas para la elección de sitios.

1. Método por Tamizado, separado en cuatro pasos diferentes y secuenciales:
  - a. Paso 1. Clasificación y ordenamiento de 220 países en función de un criterio de comercio e inversión a los cuales se aplicó una medición de elementos de riesgo.
  - b. Paso 2. Segunda clasificación y ordenamiento basado en 14 criterios elegidos por la entidad. Estos criterios no se describen en el documento.
  - c. Paso 3. Clasificación y selección de 75 países con las mejores calificaciones, basado en dos criterios: Volumen de Comercio y Volumen de Inversión.
  - d. Paso 4. Análisis cuantitativo estratégico para las diferentes categorías de países determinados en el paso anterior.
2. Resultados:
  - a. Determinación de 10 ubicaciones prioritarias para los objetivos de la oficina.
  - b. Determinación de las características necesarias del personal y de los expertos que requiere cada oficina.

## CRITERIO DE SELECCIÓN DE UBICACIÓN DE OFICINAS PACIT

En 1990, al hacer la primera selección de los lugares de apertura de oficinas PACIT en el extranjero, se emplearon 14 criterios <sup>11</sup> básicos, la mayoría de naturaleza macroeconómica y en algún grado estratégico. Esta estrategia representaba la visión de las oportunidades que en ese momento plantearon los miembros del grupo que hizo esa selección. Una condición consiste en que el criterio de selección debe evitar ser casuístico porque de alguna forma esto impide explorar oportunidades para todas las empresas.

Debe por tanto considerarse la visión de los empresarios sobre el desarrollo de mercados nuevos por parte de sus empresas, sin este ingrediente, podrían abrirse oficinas cuya demanda de servicios sea muy baja.

Para determinar en mejor forma los criterios seleccionados se analizará brevemente la situación del comercio de Guatemala.

### SITUACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE GUATEMALA

El comercio exterior de Guatemala muestra (Banco Mundial 2008), que las exportaciones tienden a concentrarse en un pequeño grupo de mercados y además que estas se concentran en un reducido grupo de productos, tales como café, azúcar de caña, petróleo y banano, a los cuales se ha agregado, en los últimos años, textiles y manufacturas básicas diversas.

A pesar de los esfuerzos realizados para diversificar la oferta comercial, la Organización Mundial del Comercio reportó que para el año 2008 (OMC, Organización Mundial del Comercio 2009), las exportaciones de mercancías de Guatemala continuaban con la misma tendencia histórica, fuertemente dependiente de pocos mercados y de pocos productos. En la tabla 2 se aprecia que seis productos contabilizaron más de 36% de las exportaciones de Guatemala en el año 2009, productos de bajo contenido y valor tecnológico o valor agregado.

**TABLA 2.**  
**Exportaciones Guatemala 2009**

Productos	Miles US\$	Proporción
Azúcar	509,353.70	6.92%
Banano	484,595.30	6.58%
Café	582,216.70	7.91%
Cardamomo	582,216.70	7.91%
Metales Preciosos	345,542.50	4.69%
Petróleo	214,375.60	2.91%
<b>Total</b>	<b>2,718,300.50</b>	<b>36.93%</b>

Fuente: Banguat. Estadísticas de Comercio Exterior de Guatemala

<sup>11</sup> Monto de exportaciones, crecimiento de exportaciones, distancia y costo de transporte, importancia política, entre otras variables. No fue posible tener acceso al documento original.



En la tabla 3 se puede observar que los productos guatemaltecos están muy concentrados en Europa, medianamente concentrados en Estados Unidos y diversificados en Centro América. Esto refleja de alguna forma el grado de competitividad de los productos de Guatemala en Estados Unidos, Europa y Centroamérica.

<b>PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN</b>		
A Estados Unidos	A Europa Occidental	A Mercado Centroamericano
Los 20 principales rubros concentran el 73% de las exportaciones.	Los 20 principales rubros concentran el 92% de las exportaciones.	Los 20 principales rubros concentran el 41.40% de las exportaciones.
El 59% del total de las exportaciones son textiles.	Más del 68% del total de las exportaciones son productos agrícolas. El café y el banano cuentan por más del 50% del total de exportaciones	Los productos agrícolas son el 3% del total de exportaciones. Los productos textiles no están presentes.

Fuente: Jorge Mario Martínez Piva. CEPAL

Como puede apreciarse, a pesar de esfuerzos por diversificarlo, el comercio exterior de Guatemala sigue muy concentrado en pocos mercados y en pocos productos. En la Tabla 4, se expone que las exportaciones del país se concentran en tres tipos de productos, que agrupan 78 diferentes productos, así como que el 73% de su mercado consiste en seis mercados. PACIT ha formado parte de la estrategia y del esfuerzo nacional de diversificación de productos y mercados, sin embargo, la dinámica comercial mundial exige asignar más recursos para poder enfrentar al empuje de otras naciones, tal y como se demuestra en los análisis comparativos realizados con otros países.

<b>CONCENTRACIÓN DE EXPORTACIONES Y MERCADOS. GUATEMALA</b>	
<b>Dimensión de Exportaciones de Guatemala año 2008</b>	
Exportación Mercancías F.O.B. millones US\$	7,738
Proporción de exportaciones mundiales totales	0.05

<b>Desglose de las exportaciones</b>	
<b>a. Por principales grupos de productos ECI</b>	
Productos agropecuarios	41.80%
Combustibles, productos de industrias extractivas	11.30%
Manufacturas	46.90%
	100.00%
<b>b. Por principales destinos</b>	
1. Estados Unidos	39.40%
2. El Salvador	12.60%
3. Honduras	9.50%
4. México	6.60%
5. Unión Europea	5.60%
	73.70%

Fuente: OMC

En 1986 las exportaciones de Guatemala totalizaron 1,061 millones de dólares, 75% de los cuales se atribuían a los productos tradicionales; en el año 2006 las exportaciones totalizaron 6,025 millones de dólares de los cuales el 22% correspondió a productos de larga tradición exportadora <sup>12</sup>.

Si bien es cierto que en la década de 1980 el 78% de las exportaciones dependían únicamente de seis productos y que actualmente la oferta exportable es más amplia y variada, nuevos esfuerzos son necesarios. En veinte años se ha logrado desconcentrar el comercio, pero siguen fuertemente concentrados en productos de bajo valor agregado, 78 productos de 3 sectores económicos todos ellos basados en ventajas comparativas no necesariamente competitivas y representan el 78% de las exportaciones.

La parte que se ha desconcentrado más lentamente es la relativa a la dependencia del comercio con algunos mercados. En los años 80 los mercados de exportación principales de Guatemala era un grupo de 6 países, a finales del primer decenio del siglo XXI, el 80% del comercio recae en 11 mercados diferentes. La competencia se ha incrementado en los últimos años y muchos países se han organizado mejor para incrementar la participación de sus economías en el comercio mundial, los casos de El Salvador, Colombia, Perú, México y Costa Rica, para mencionar únicamente a los países evaluados, demuestran que las mejores prácticas empleadas para mejorar el comercio internacional emplean enfoques multidisciplinares y en el cual participan todos los sectores, públicos y privados. La experiencia de esos países demuestra también que es necesaria la integración de una estrategia nacional que permita lograr los objetivos de diversificación de mercados y productos en un plazo de tiempo determinado.

Los planes desarrollados por estos países son procesos de naturaleza estratégica, derivados del planteamiento de diversificación de productos-mercados desarrollado por Igor Ansoff <sup>13</sup>.

La diversificación es un proceso estratégico en las empresas, las cuales buscan reducir los riesgos ofreciendo más productos en nuevos mercados para hacer sostenible su proyecto. La mayor dificultad que enfrentan las empresas es la obtención de información de los nuevos mercados, PACIT contribuye a desarrollar este objetivo ese tipo de información en los lugares en donde tiene oficinas.

### ILUSTRACIÓN 3. MATRIZ ESTRATÉGICA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS

<b>Producto</b> <b>Mercado</b>	<b>Presente</b>	<b>Nuevo</b>
<b>Presente</b>	<b>Penetración de Mercados</b>	<b>Desarrollo de Productos</b>
<b>Nuevo</b>	<b>Desarrollo de Mercados</b>	<b>Diversificación</b>

Fuente: Igor Ansoff. *Proven Models*

<sup>12</sup> Conferencia dictada por Fanny de Estrada, Directora Ejecutiva, con motivo de los 25 años de Agexport.

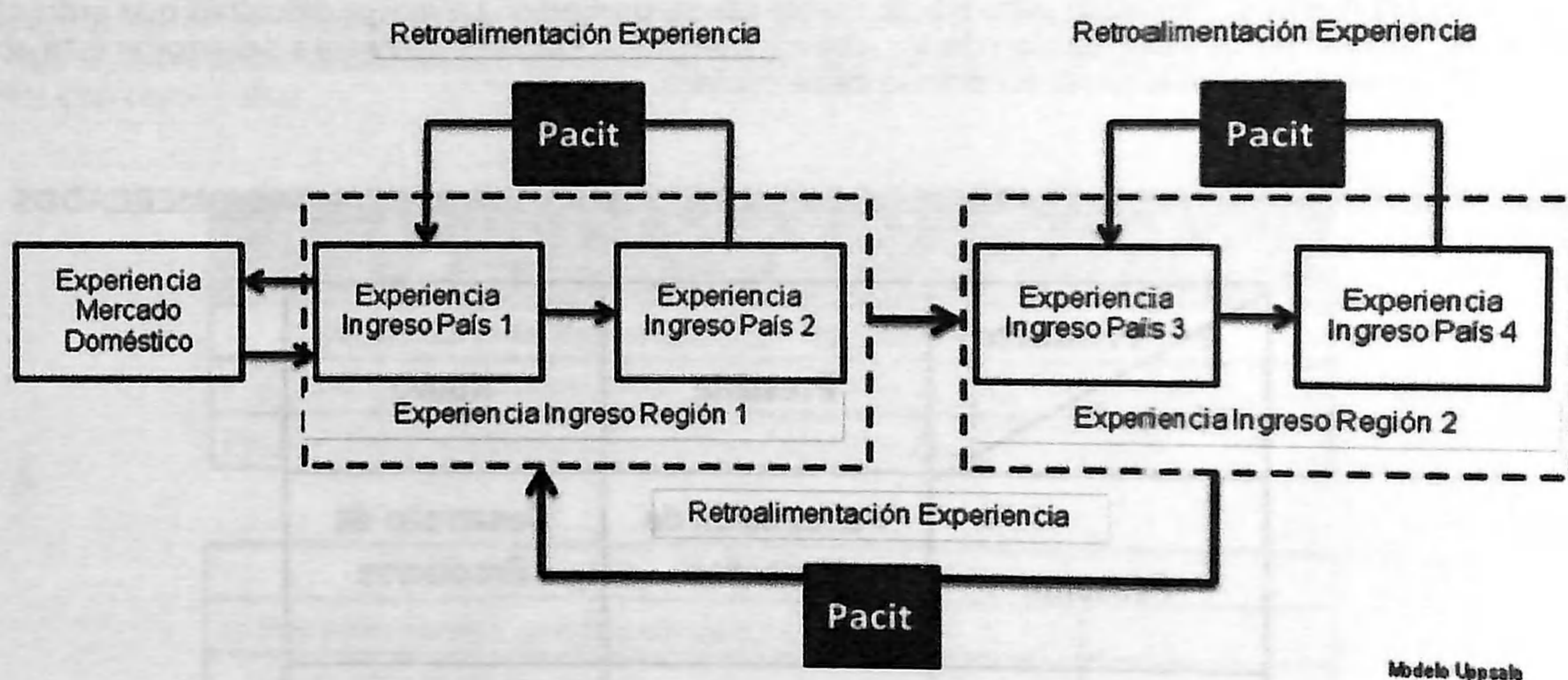
<sup>13</sup> Igor Ansoff. *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review

La problemática del desarrollo internacional de productos es diferente dependiendo del tamaño y de la cantidad de recursos con que cuenta una empresa. Para empresas con experiencia internacional, que han acumulado una cierta cantidad de conocimiento sobre mercados extranjeros y que tienen recursos financieros abundantes, la problemática de la expansión internacional es muy diferente a la que experimentan las pequeñas y medianas empresas que han surgido en el mercado guatemalteco y no tienen ninguna experiencia internacional. Esto es fácilmente observable en el mercado regional centroamericano, las grandes empresas multinacionales o las grandes empresas nacionales adquieren el conocimiento mediante la fusión o la compra de empresas (Rábade y Fuentes 2008); mientras que las pequeñas empresas lo van adquiriendo conforme van acumulando experiencia internacional.

Pese a esas diferencias, tanto los grandes empresarios como los pequeños argumentan que el principal problema en la internacionalización consiste en la falta de conocimiento en los mercados extranjeros, no saben cómo funcionan, cuáles son las prácticas aceptadas, ni las implicaciones legales sobre la venta a un país determinado. Por ello es muy importante que las oficinas PACIT, tal y como lo plantea ProChile, acompañen en la aventura internacional a los empresarios, documenten la experiencia y la trasladen a otros empresarios. De esta forma se reduce la incertidumbre y el riesgo que corren las empresas en mercados nuevos, como se indicó anteriormente, este es el valor que PACIT puede agregar a la cadena de valor de las empresas.

El desarrollo de esta práctica es una constante en todas las oficinas de promoción de comercio e inversión entrevistadas durante el desarrollo de esta consultoría. El éxito del programa PACIT dependerá de la calidad de la información y del conocimiento de los procesos de introducción comercial a un país y de la capacidad de traslado de esas experiencias a los empresarios, el valor del programa se establece en esta práctica.

ILUSTRACIÓN 4. MODELO EXPERIENCIA - CONOCIMIENTO UPPSALA



Fuente: Construcción del autor basado en modelo Uppsala.

Lo que aprende un funcionario de promoción en un país le sirve en el siguiente, por esa razón la organización en redes de oficinas es la más apropiada para alcanzar los objetivos de penetración de mercados.

## ORIENTACIÓN FUNCIONAL DE LAS UBICACIONES A PROPONER:

Uno de los propósitos de la consultoría es definir la orientación funcional que debe tener cada sitio elegido para organizar una oficina PACIT, esta orientación puede darse en tres formas básicas diferentes:

1. Oficina con orientación a la promoción de Inversión Extranjera Directa a Guatemala.
2. Oficina con orientación a la promoción de Exportaciones de Guatemala.
3. Oficina con ambas orientaciones. Promoción de IED + Promoción de Exportaciones.

La recomendación sobre la orientación principal de cada oficina será el resultado de la evaluación del potencial de mercado y de la evaluación del potencial de inversión en cada país donde se ubique una oficina PACIT.

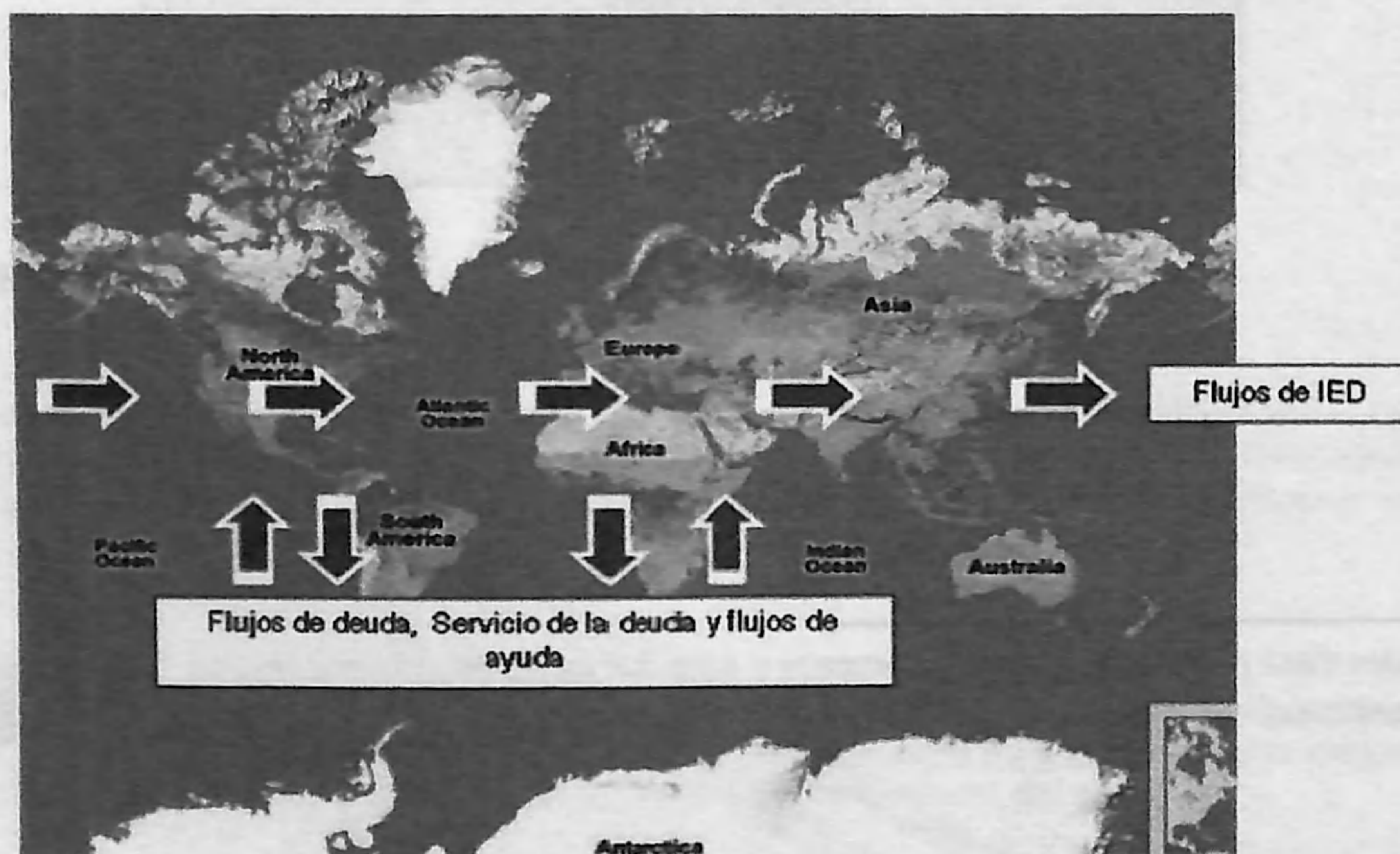
### ORIENTACIÓN A LA PROMOCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA IED.

La Inversión Extranjera Directa (IED) ha sido el principal agente globalizador en los últimos veinte años, el flujo financiero se ha desarrollado a lo largo y ancho del mundo a velocidades cada vez mayores, al punto que es prácticamente imposible determinar la ubicación precisa del capital en un momento dado. La IED es un fenómeno que se realiza principalmente entre naciones desarrolladas, siendo minoritaria la inversión Norte - Sur.

La promoción de IED en un país como Guatemala enfrenta muchas dificultades debido a la imagen del país en el exterior. Esta actividad debe formar parte integral de un proyecto nacional para asegurar a los inversionistas potenciales que cualquier actividad que emprendan en el país estará sujeta al Estado de Derecho y que el riesgo que corren en el país es mínimo. Desafortunadamente todos los países en desarrollo buscan atraer a los mismos inversionistas a sus países.

Mario Umaña, en un estudio de INCAE reportaba en el año 2002, que de cada mil dólares de flujos de IED en el mundo, solamente un dólar se quedaba en Centroamérica (Umaña 2002); siendo esta la región que menos IED recibe en América Latina. En 1999 los países de la OCDE fueron receptores del 77% de los flujos de inversión global y el 92% del origen de esos flujos.

**ILUSTRACIÓN 5. FLUJOS FINANCIEROS, DEUDA, AYUDA E IED**



Fuente: Mario Umaña, INCAE.

En la ilustración 5, se observan los diferentes tipos de flujos financieros de inversión principales en el mundo, los flujos de orientación norte – sur son principalmente de naturaleza de generación de deudas, pago de las mismas y flujos de ayuda; mientras que los flujos oeste – este son principalmente inversiones de capital para creación de filiales empresariales, proyectos nuevos, compras y fusiones de empresas <sup>14</sup>.

La firma del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana, ha incrementado el interés del área para propósitos de inversión siendo Panamá y Costa Rica los países de esta región que más IED reciben anualmente. Las estadísticas principales sobre IED no reflejan la intensidad de los flujos de inversión internos en América Central, pero la experiencia muestra que las empresas centroamericanas hacen enormes esfuerzos por cubrir el mercado regional y defenderse de nuevos competidores más grandes y con mayores recursos.

La función de promoción de inversión extranjera directa es muy importante para un país, con la restricción que todo el mundo busca que inviertan en ellos y no en otros, las oficinas PACIT de alguna forma deben promover esta actividad, aunque en algunos países que no invierten en el extranjero no sea prioridad.

### **ORIENTACIÓN A LA PROMOCIÓN DEL COMERCIO**

Los países que muestran un mayor éxito en el comercio internacional, tienen en común el haber establecido como un objetivo prioritario nacional la promoción de exportaciones y la inserción en la economía global. En algunos países como Chile y Colombia, esta función es concebida de forma particularmente interesante, porque declaran que todos los ciudadanos y por supuesto los funcionarios de las oficinas de promoción comercial son “embajadores del país”. El caso de Colombia es paradigmático, porque la imagen externa ha sido negativa por décadas, afectando no solamente la imagen del país, sino también la de sus productos e incluso de la calidad de las personas que habitan ese país.

El enfoque de imagen país asociado a la función de promoción del comercio ha tenido un éxito espectacular, modificando de raíz la mala percepción del país y de sus productos.

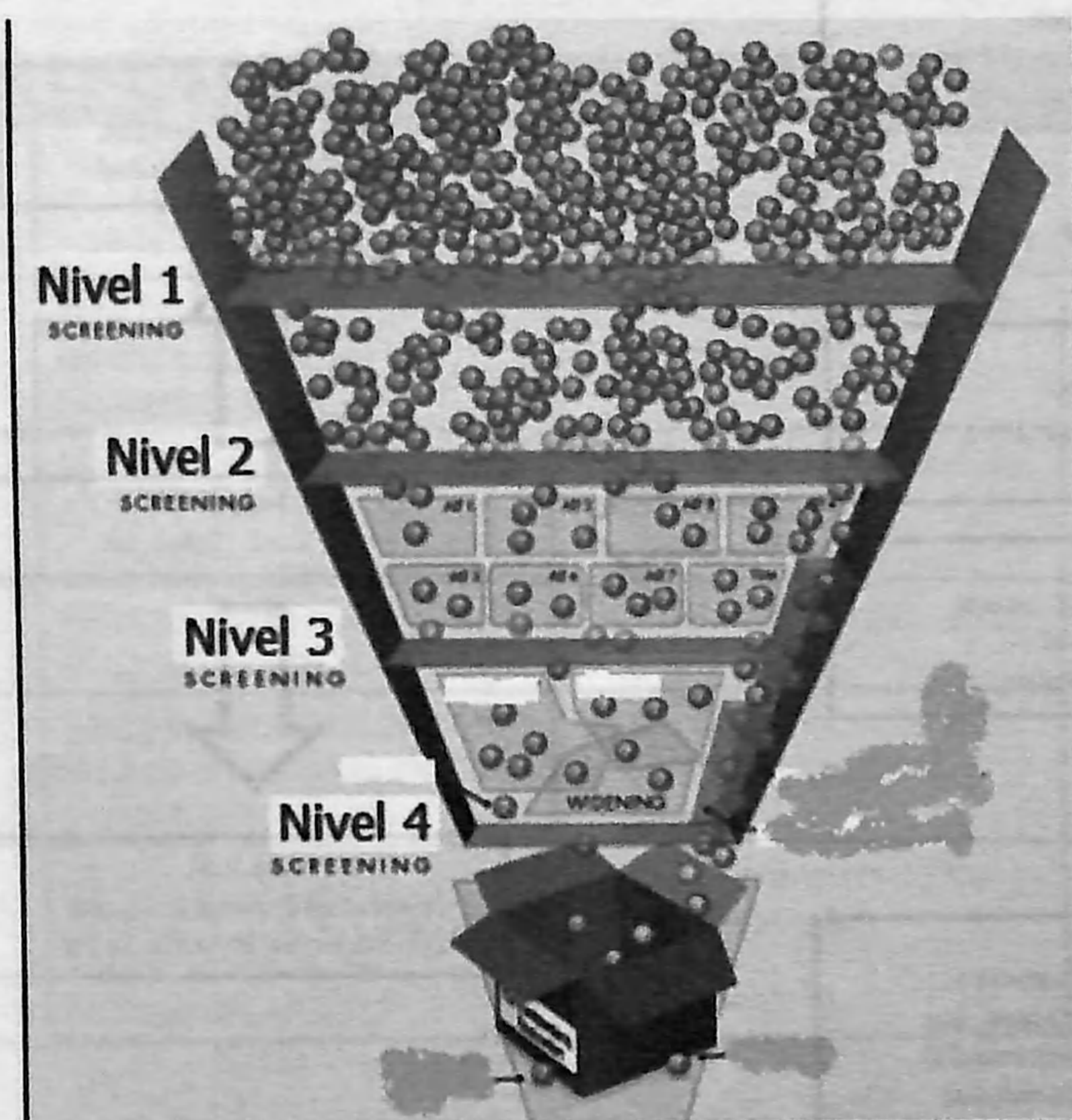
<sup>14</sup> Los términos usuales para proyectos nuevos, compras y adquisiciones empresariales son: “greenfield projects”, “mergers and acquisitions”.

## MODELO DE ANÁLISIS PARA DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN DE OFICINAS PACIT

Con base en las experiencias de otros países y siguiendo una analogía sobre los métodos que emplean las empresas multinacionales para seleccionar los mercados internacionales que les interesa desarrollar, esta consultoría seleccionó un método de análisis por etapas similar a la técnica mercadológica de selección de mercados internacionales conocida como “country screening process”<sup>15</sup>, por su nombre en inglés.

Las diferentes evaluaciones comparativas o “benchmarks”, realizados durante la consultoría, permiten considerar que este método es pertinente y adecuado para la selección de los sitios en donde ubicar una oficina PACIT y para determinar la orientación principal que deba tener la misma.

ILUSTRACIÓN 6. PROCESO DE TAMIZADO O “SCREENING”



### METODOLOGÍA PROPUESTA.

Se propone desarrollar un modelo de etapas secuenciales, en donde se van ponderando las oportunidades y los riesgos comerciales de diferentes países del mundo. Tanto en el taller de validación metodológica, como en la reunión de socialización y durante la visita del experto de ProExport, se recabaron opiniones y sugerencias sobre

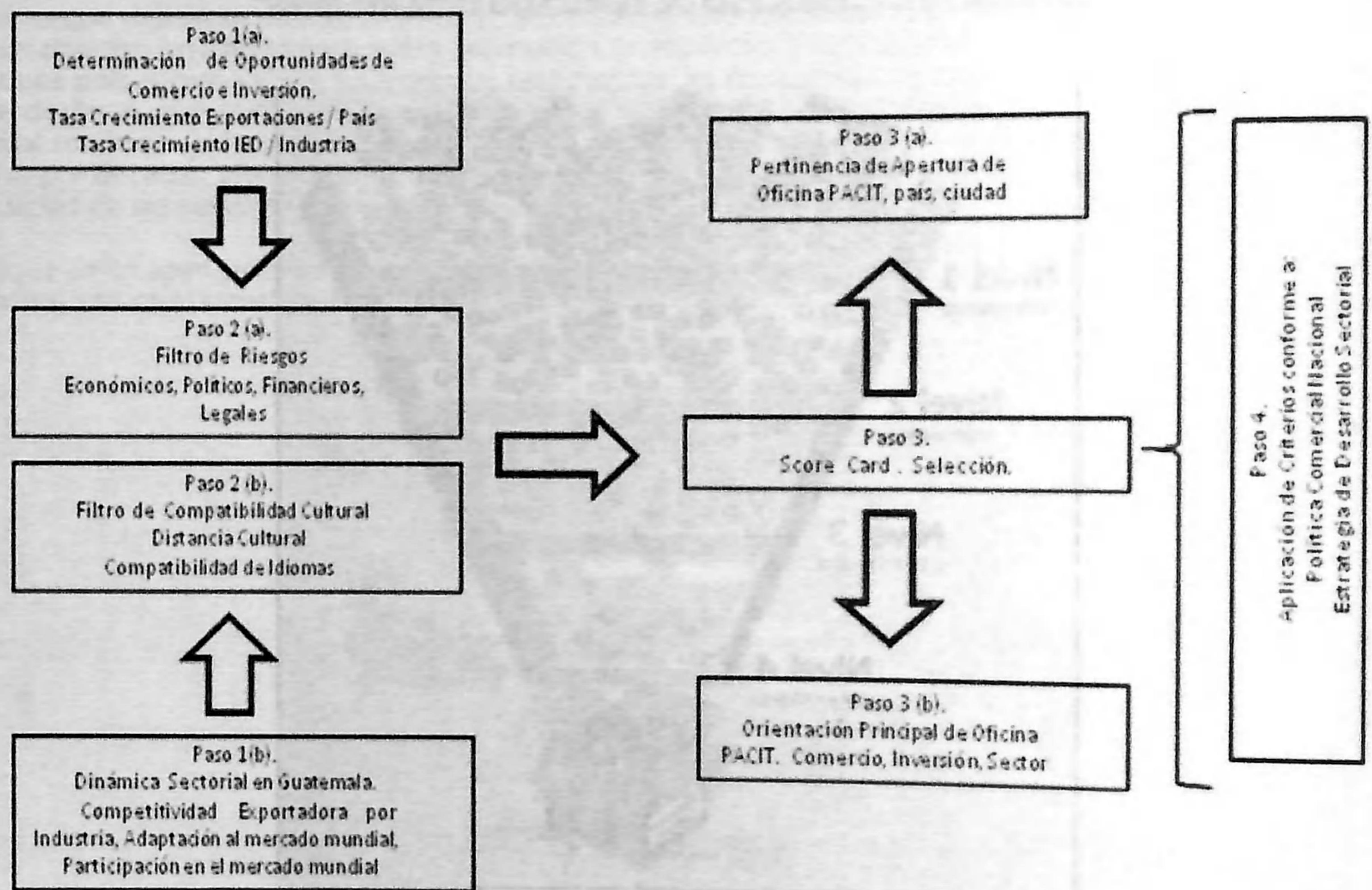
<sup>15</sup> Este método realiza análisis comparativos de oportunidades de negocio, aplica análisis de riesgo y un análisis comparativo que permite establecer las posibilidades competitivas en los diferentes mercados que una empresa esté monitoreando. Asigna calificaciones o pesos para determinar los mercados con mayor potencial.

las variables a utilizar y el enfoque del método, la mayoría de las cuales se incorporaron al método propuesto en este documento<sup>16</sup>.

En los talleres y reuniones realizadas se demandó considerar a países con los cuales Guatemala no comercia pero que pueden constituirse en mercados potenciales; esta situación exige un planteamiento diferente al empleado usualmente para la designación de oficinas. Se incorporó esa demanda a la metodología, mediante la realización de una comparación de competitividad sectorial que es similar a la realizada por ProExport de Colombia.

Los datos relativos al comercio internacional, la inversión extranjera directa y los riesgos atinentes a la actividad comercial que enfrenta una empresa y que serán empleados en el desarrollo metodológico fueron obtenidas en las bases de datos siguientes: "product map", "trade map", "trade competitiveness map" de la Organización Mundial del Comercio.

**ILUSTRACIÓN 7. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA DETERMINACIÓN DE UBICACIÓN OFICINAS PACIT.**



Fuente: Elaboración propia.

<sup>16</sup> Las variables que no se incluyeron fueron dos: Importancia política de la ciudad o país y la distancia al mercado. Estas no se consideraron porque forman parte de la estrategia a aplicar y no de la oportunidad comercial que puede existir en un país determinado. La experiencia chilena demuestra que la distancia no es el verdadero problema, sino el costo de transporte. Este país logró desarrollar costos de transporte competitivos a todo el mundo, a pesar de ser uno de los países más australes del mundo.

Las etapas o pasos secuenciales que conforman el modelo son cuatro.

## PASO 1: ANÁLISIS DE PORTAFOLIO DE OPORTUNIDADES COMERCIALES Y DE INVERSIÓN

La primera fase del modelo consiste en evaluar tanto las oportunidades comerciales de los países a donde Guatemala exporta actualmente, así como las oportunidades potenciales en países en donde Guatemala no lo hace. En forma similar se analizará el mercado potencial para Inversión Extranjera Directa en Guatemala y el potencial de inversión de empresas e instituciones en otros países.

Estas dos fases son independientes, por lo que se evaluarán en forma separada.

### PASO 1(A): DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES:

A partir del historial de exportaciones de Guatemala <sup>17</sup>, se buscará determinar los países o regiones que tienen mejores y mayores oportunidades comerciales. Se clasificarán los países con los que Guatemala comercia actualmente en cinco categorías diferentes:

TABLA 5. ANÁLISIS DE PORTAFOLIO DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN.

Caracterización de Mercados	Participación en Exportaciones de Guatemala	Crecimiento de Exportaciones	Características
Estrellas Nacientes	Baja participación en las exportaciones de Guatemala.	Alto nivel de crecimiento de las exportaciones	Nuevos mercados con alto potencial de crecimiento.
Estrellas Nova	Mediana participación en las exportaciones de Guatemala.	Crecimiento mediano de las exportaciones.	Mercados a consolidar.
Estrellas Enanas	Participación media-baja en las exportaciones	Crecimiento medio-alto en las exportaciones	Mercados a consolidar
Mercados "Vaca Lechera"	Alta exportación en las exportaciones de Guatemala.	Moderado crecimiento de las exportaciones.	Mercados que requieren diversificar productos.
Mercados Incógnita	Muy bajo nivel de participación en las exportaciones de Guatemala	Alto crecimiento de las exportaciones.	Mercados que deben estudiarse a fondo para determinar su verdadero potencial.

Fuente: Elaboración propia

La información se extraerá principalmente de las bases de información comercial del Banco de Guatemala, información de CEPAL, SIECA e INTRACEN de UNCTAD. La medición de las oportunidades comerciales se evaluará en las cuatro etapas estratégicas descritas en la matriz estratégica (ilustración 3).

1. Mercados Actuales: El análisis se basará en las series de comercio bilateral de Guatemala y las naciones con las cuales mantiene relaciones económicas, desde el año 2002 al año 2008. El propósito consistirá en determinar los países con mayor potencial de crecimiento de exportaciones, medido en dos ejes:

<sup>17</sup> Fuente Banco de Guatemala. Exportaciones por Países.



- IMAUDO
- a. Productos Actuales: Se medirá la oportunidad del potencial de crecimiento de las exportaciones de productos que se exportan actualmente.
  - b. Productos Nuevos: Se evaluará la oportunidad de introducción de nuevos productos en estos mercados. Esta evaluación se hará por medio de la comparación de la competitividad de los diferentes sectores o industrias de Guatemala con la competitividad sectorial de los países evaluados.
2. Mercados Potenciales: Se evaluará la oportunidad que representan países con los cuales Guatemala no tiene relación comercial, realizando una comparación de la competitividad de los diferentes sectores económicos de Guatemala versus la competitividad de esos mismos sectores en otros países.
- a. Productos Actuales: En este caso se buscará encontrar nuevos mercados para la actual oferta exportable de Guatemala.
  - b. Productos Nuevos: En este caso se buscará encontrar oportunidades interesantes de mercado para productos nuevos que estén surgiendo en el país.

Las oportunidades comerciales se evaluarán en forma sectorial para determinar los mercados en los cuales Guatemala tiene alguna ventaja relativa y mayor probabilidad de penetración comercial. Para una mejor evaluación del potencial de comercio de los países evaluados, se agregó como variable en esta etapa el régimen arancelario aplicado a los productos de origen guatemalteco.

#### **PASO 1(B): DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA:**

En este caso se analizarán las diferentes series sobre la inversión extranjera que se realizan de un país a otro, así como la historia de inversión extranjera recibida en Guatemala.

Para este análisis las principales fuentes de información consultadas fueron SIECA, UNCTAD y revistas de economía y negocios. Las estadísticas consultadas no cubren la totalidad de las inversiones realizadas entre países, lo que obligó a consultar fuentes privadas de información, particularmente en el caso de Centroamérica y México, pues las estadísticas no mostraban actividad de inversión relevante, pero que si la tienen y ha sido reportada por publicaciones especializadas.

#### **PASO 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS:**

Una vez determinadas las ventanas de oportunidad que pueden ser explotadas por las empresas, o por las instituciones que busquen inversionistas para proyectos en el país, se aplicarán dos filtros de evaluación de riesgos que puedan incidir en los resultados en esos países. Los filtros seleccionados son:

1. Índice de Riesgos Euromoney: Este índice mide el nivel de riesgo político, económico y financiero de un país.
2. Índice de Compatibilidad Cultural: Este índice busca medir el efecto de la cultura en la realización de negocios en el extranjero.

#### **PASO 3: CUADRO DE CALIFICACIÓN PARA DEFINICIÓN DE UBICACIONES:**

Luego de evaluar las opciones, los índices calculados se registrarán en un cuadro que permitirá clasificar los países en orden correlativo, donde el número uno significará la mejor opción de ubicación de una oficina y el número dos la segunda mejor localidad, y así sucesivamente. Esto facilitará el proceso de selección de ubicaciones.

## PASO 4: APLICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, NACIONALES Y EMPRESARIALES:

La consultoría recomienda fuertemente incluir los objetivos de la Política Comercial del país, así como los objetivos que puedan desarrollar las empresas agrupadas en gremiales o asociaciones sectoriales sobre el desarrollo de comercio internacional. Es significativo indicar que los funcionarios de oficinas de comercio e inversión entrevistados durante esta consultoría manifestaron que las estrategias nacionales y sectoriales formaban parte del mecanismo de elección de los países o regiones en donde ubicar una oficina de promoción del comercio y la inversión. En los siguientes epígrafes se desarrolla la metodología propuesta en forma analítica.

## RESULTADOS.

La consultoría seleccionó un grupo de países para hacer una corrida ensayo que permita observar y analizar la consistencia de los resultados obtenidos. Estos países fueron seleccionados en base a los criterios siguientes:

### CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA LA VARIABLE COMERCIO:

#### a. Mercados Existentes:

- a. Exportaciones Totales. Se analizó una serie histórica de exportaciones por país del año 2002 al año 2008, construida con datos publicados por el Banco de Guatemala.
- b. Exportaciones por Sector. Se analizaron exportaciones sectoriales y por país de destino, esta serie de datos se construyó a partir de la base de datos de la Organización Mundial del Comercio.
- c. Tasas de Crecimiento de las Exportaciones. Se calcularon para el período correspondiente a la serie analizada.
- d. Productividad Sectorial. Basada en los indicadores de la base de datos de la Organización Mundial del Comercio, serie "Trade Competitiveness Map".
- e. Régimen Arancelario Promedio. Datos calculados en función de la mezcla de exportaciones de Guatemala y aranceles pagados por sector reportados por la base de información "Product Map" de la Organización Mundial del Comercio.

#### b. Mercados Potenciales donde Guatemala no tiene comercio:

- a. Productividad sectorial de Guatemala y los países seleccionados. Basada en los indicadores de la base de datos de la Organización Mundial del Comercio, serie "Trade Competitiveness Map".

Se incluyeron como prueba de consistencia a Venezuela y Cuba, porque estos países son altamente riesgosos para el comercio y la inversión, pero que al mismo tiempo ofrecen oportunidades importantes de negocio.

### CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA LA VARIABLE IED:

#### a. Inversionistas Existentes:

- a. Inversión Extranjera realizada en Guatemala por sector y por país. La fuente de información para esta etapa fue la base de datos de la Organización Mundial del Comercio denominada "Foreign Investment Map".
- b. Tasa de Crecimiento de la Inversión realizada por países que realizan este tipo de operaciones. La fuente de información de esta etapa fue la base "Foreign Investment Map".

INAUGUR

c. **Inversionistas Regionales:** Debido a que no se encontraron registros estadísticos de inversión realizada por empresas centroamericanas y mexicanas en la región de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, se recurrió a la recopilación de datos en revistas y publicaciones locales.

b. *Inversionistas Potenciales:*

Usando la misma base de información, se incluyeron en el análisis aquellos países que no invierten actualmente en Guatemala, pero que tienen un portafolio de inversiones que puede ser interesante para el país. La información se clasificó de la forma siguiente:

- a. IED por sector y por país en el mundo  
b. Crecimiento de la IED por sector y por país en el mundo

Los resultados obtenidos paso a paso se consignan a continuación.

**PASO 1:**

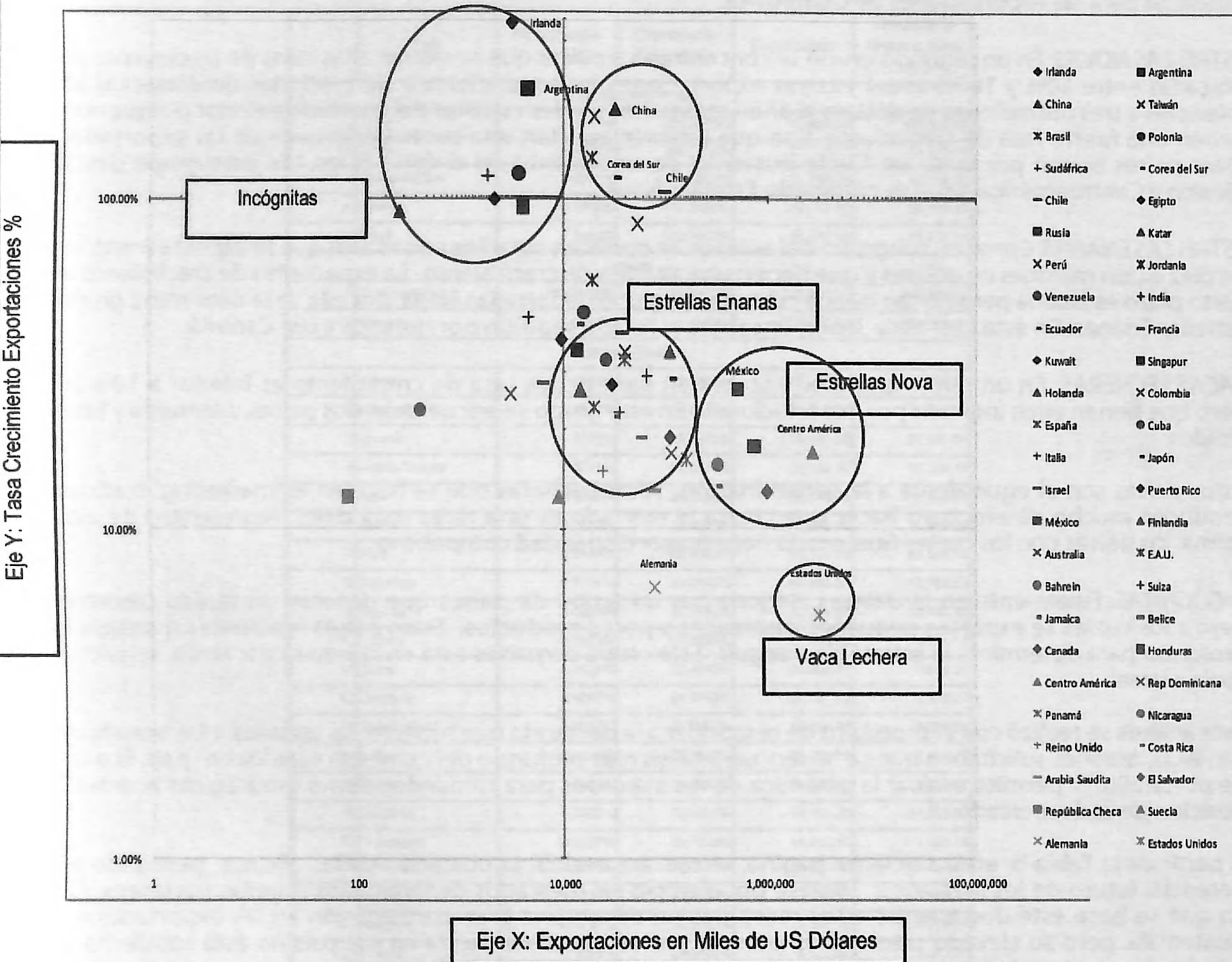
(A) *ANÁLISIS DE PORTAFOLIO DE MERCADOS*

Como se indicó anteriormente, el indicador básico que se empleó en esta fase fue el grado de penetración de las exportaciones de Guatemala en los países analizados. Esto significa que las variables más importantes a medir son, por una parte el porcentaje de crecimiento de la participación en las exportaciones de Guatemala y por otra el monto de exportaciones realizados a un país determinado. Los filtros o discriminantes serán aplicados en forma de factores para al final obtener un resultado sincrético que determine los países con mayor potencial comercial y los diferencie de los países que tienen menor potencial.

En las diferentes reuniones con expertos, estos manifestaron la necesidad de diferenciar los mercados por tipos, porque no podían compararse por ejemplo Estados Unidos con Belice. Por esa razón se procedió a hacer un análisis de Portafolio de Mercados, similar al Análisis de Boston Consulting Group.

En la ilustración 8, se puede observar las diferentes categorías de mercados de exportación que tiene Guatemala. Este cuadro representa la dispersión de la tasa de crecimiento y el volumen de exportaciones de Guatemala, por país destino de las exportaciones.

ILUSTRACIÓN 8. ANÁLISIS DE PORTAFOLIO DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN <sup>18</sup>



**DEFINICIÓN DE MERCADOS DEL PORTAFOLIO.**

Este análisis pretende segmentar a los mercados por afinidad de comportamiento, se establecieron dos cotas discriminantes, la cota vertical indica que se analizarán los países a los que se exportan cantidades superiores a diez millones de dólares.

Se establecieron dos cotas horizontales, la primera discrimina a los mercados que tienen un altísimo crecimiento en las exportaciones y la segunda discrimina a los países de mediano crecimiento con los países de menor crecimiento, 100% y 10% respectivamente.

Al aplicar esos discriminantes surgieron las siguientes definiciones:

<sup>18</sup> Para una mejor discriminación visual, se usaron bases logarítmicas de la tasa de crecimiento de las exportaciones y del volumen exportado expresado en miles de dólares.

**ESTRELLAS NACIENTES:** En un primer grupo están países que muestran una muy alta tasa de crecimiento anual superior al 100% y cuyas exportaciones son superiores a diez millones de dólares pero menores a cuatrocientos millones de dólares al año. Este grupo se denominó Estrellas Nacientes. Estos países crecen más rápidamente que los de las otras categorías definidas a continuación. De estos países Chile es el que muestra un mayor potencial para las exportaciones de Guatemala.

**ESTRELLAS NOVAS:** En un segundo grupo se concentran los países que muestran altas tasas de crecimiento anual ubicadas entre 10% y 100% anual y cuyas exportaciones sean superiores a cien millones de dólares al año e inferiores a tres mil millones de dólares al año. Estos países son las estrellas del comercio exterior porque no solo tienen una fuerte tasa de crecimiento sino que también aportan una cuota importante en las exportaciones. Estos países tienen por tanto un fuerte potencial de crecimiento en el corto plazo. En este grupo destacan México y Centroamérica, y fue denominado Estrellas Nova.

**ESTRELLAS ENANAS:** Como un subgrupo del anterior, se clasifican aquellos países a los que se exporta anualmente de diez a cien millones de dólares y que tienen una alta tasa de crecimiento. La expectativa de crecimiento en el corto plazo es buena pero no tan buena como la del grupo de Estrellas Nova, por ello se le denominó grupo de Estrellas Enanas. En esta categoría Japón encabeza el listado seguido por Holanda y por Canadá.

**VACAS LECHERAS:** En un tercer grupo se encuentran países cuya tasa de crecimiento es inferior a 10% anual pero que tienen altos ingresos por exportaciones. En este grupo se encuentran dos países, Alemania y Estados Unidos.

Estos países son el equivalente a la denominación Vacas Lecheras que se hace en el "marketing" tradicional, producen mucho dinero, pero hacer que crezca el mercado es una tarea muy difícil, representan de alguna forma, los países con los cuales Guatemala tiene mayor disparidad competitiva.

**INCÓGNITAS:** Finalmente en la última categoría hay un grupo de países que denotan un rápido crecimiento pero a los cuales se exportan pequeñas cantidades y pocos productos. Estos países requieren un análisis más profundo para determinar la estrategia a seguir. Este grupo de países está encabezado por Rusia, seguido por India e Israel.

Este análisis se realizó con el propósito de responder a la demanda que hicieron los usuarios y los beneficiarios de PACIT, quienes solicitaban que se hiciera un análisis más profundo del comercio exterior del país. El análisis de portafolio<sup>19</sup> permite evaluar la dinámica de los mercados para tomar decisiones estratégicas acordes a la posición de cada mercado.

A partir de la Tabla 6, en la siguiente página, se buscará evaluar la ubicación de las oficinas pensando en el potencial futuro de los mercados. Tómese por ejemplo los mercados denominados estrellas nacientes. Al día en que se hace este documento, estos mercados no tienen una gran participación en las exportaciones de Guatemala, pero su elevado crecimiento permite prever que la demanda en ese país no está satisfecha aún, brindando oportunidades de ampliación de mercado a las empresas de Guatemala.

Allí puede apreciarse la forma en que se diferencia el comportamiento de los diferentes grupos en que se clasificaron los países. Esta etapa es muy temprana para decidir si se debe instalar una oficina PACIT en un país o no debe hacerse, pero desde ya, indica aquellos países con mayores potenciales de desarrollo.

<sup>19</sup> El análisis de portafolio de producto, también conocido por análisis BCG, fue desarrollado por el buró Boston Consulting Group, y se aplica a todo tipo de industrias y modelos de comercio.

TABLA 6. CUADRO DE OPORTUNIDADES COMERCIALES (Miles US\$)

	País	Participación Exportación	Crecimiento Exportación	Exportación	Crecimiento Absoluto Miles US\$
Estrellas Nacientes					
1	Chile	1.2611%	105.2785%	97,925.60	103,094.56
2	China	0.4084%	186.7610%	31,714.10	59,229.58
3	Corea del Sur	0.4091%	115.5858%	31,763.70	36,714.33
4	Taiwán	0.2570%	177.3422%	19,955.70	35,389.87
5	Brasil	0.2444%	133.3812%	18,976.30	25,310.81
Novas					
1	Centroamérica	33.9000%	17.0343%	2,632,316.00	448,396.55
2	México	6.5614%	26.4494%	509,492.70	134,758.01
Estrellas Enanas					
1	Japón	1.4581%	28.5247%	113,220.10	32,295.74
2	Holanda	1.4341%	34.4037%	111,354.10	38,309.90
3	Canadá	1.4275%	18.9260%	110,847.30	20,978.97
4	Arabia Saudita	1.0075%	13.0770%	78,230.10	10,230.14
5	Italia	0.8505%	29.0369%	66,039.00	19,175.66
6	Belice	0.7466%	18.9561%	57,970.80	10,989.02
7	Perú	0.6841%	83.9045%	53,117.70	44,568.14
8	Colombia	0.5178%	34.2160%	40,205.30	13,756.63
9	España	0.5059%	32.5752%	39,279.00	12,795.20
10	Francia	0.4823%	39.3707%	37,449.50	14,744.13
11	Suiza	0.4520%	22.4618%	35,095.70	7,883.11
12	Jamaica	0.4062%	21.9113%	31,537.90	6,910.36
13	Puerto Rico	0.3807%	27.2361%	29,558.70	8,050.64
14	Cuba	0.3349%	32.4947%	26,005.70	8,450.47
15	Reino Unido	0.3112%	14.9487%	24,166.50	3,612.57
16	Jordania	0.2460%	56.4837%	19,101.20	10,789.07
17	Venezuela	0.2027%	45.1230%	15,743.10	7,103.76
18	Finlandia	0.1876%	26.3478%	14,570.00	3,838.88
19	Ecuador	0.1777%	41.7336%	13,798.70	5,758.70
20	Singapur	0.1749%	34.8102%	13,577.10	4,726.21
21	Kuwait	0.1233%	37.3706%	9,577.60	3,579.21
Vacas Lecheras					
1	Estados Unidos	39.1654%	5.4738%	3,041,168.40	166,468.36
2	Alemania	1.0065%	6.6550%	78,150.40	5,200.88
Incógnitas					
1	Rusia	0.0535%	94.3471%	4,156.60	3,921.63
2	India	0.0600%	43.5348%	4,661.20	2,029.24
3	Israel	0.0833%	27.7731%	6,470.20	1,796.98
4	Suecia	0.1160%	12.4907%	9,007.50	1,125.10
5	Australia	0.0408%	25.6104%	3,171.20	812.16
6	Katar	0.0036%	91.1983%	276.00	251.71
7	Bahrein	0.0056%	22.8540%	438.00	100.10
8	República Checa	0.0011%	12.5322%	86.90	10.89

## ANÁLISIS SECTORIAL

En el taller de validación realizado con los usuarios potenciales de la metodología y en las presentaciones ante los beneficiarios y contratistas, algunas personas expresaron que les preocupaba desarrollar un método de análisis que permitiese buscar oportunidades incluso en los países con los cuales Guatemala no tiene comercio o bien, este no es significativo.

Al incorporar esta solicitud a la metodología inicialmente propuesta, se desarrolló una parte nueva que se basa en la comparación de indicadores de competitividad comercial de cada sector económico en los que Guatemala muestra actividad exportadora con los mismos sectores de otros países. Para esta parte, se empleó la base de información de la Organización Mundial del Comercio denominada "Trade Competitiveness Map".

Los sectores analizados son:

- a. Comida fresca: Incluye productos agrícolas como frutas y vegetales en los cuales Guatemala muestra dinamismo.
- b. Comida procesada: Incluye alimentos congelados, alimentos cocinados.
- c. Productos de madera: Incluye madera, muebles, artesanías.
- d. Textiles: Incluye telas como accesorios para la fabricación de vestimentas.
- e. Químicos: Incluye materias primas, productos a granel, productos farmacéuticos.
- f. Productos de cuero: Incluye pieles, manufacturas con pieles.
- g. Manufactura básica: Se refiere a productos industriales de bajo valor agregado. Se diferencia de las manufacturas misceláneas en que estas últimas incluyen artesanías.
- h. Maquinaria no electrónica: Maquinaria mecánica. Guatemala exporta algunas partes de maquinaria para industria azucarera, y últimamente equipos para restaurantes.
- i. Maquila de ropa: Incluye el proceso de confección.
- j. Manufactura miscelánea: Incluye todas las diferentes variedades de artesanías.
- k. Minerales: Incluye oro, metales preciosos, gemas.

En el anexo 1, se detalla el método empleado, el cual emplea las variables siguientes:

- a. Volumen de exportaciones por sector, de Guatemala y del país analizado.
- b. Crecimiento de exportaciones por sector, de Guatemala y del país analizado.
- c. Indicador de valor o precio relativo mundial, de Guatemala y del país analizado.
- d. Participación de las exportaciones de Guatemala y el país con que se compara en el mundo.

Para ilustrar el resultado obtenido en estos casos, en los cuales Guatemala no exporta o lo hace en pequeñas cantidades se presenta el caso de Guyana.

En la tabla 7 se resume el análisis hecho para ese país. Las columnas del cuadro indican el sector que se analiza, en las filas se ordenaron los indicadores seleccionados para este análisis, que son el crecimiento de las exportaciones de Guyana en cada sector, el volumen de sus exportaciones, el precio relativo o valor indicativo de los productos de Guyana en el mercado mundial y la participación en el mercado mundial. En algunos sectores se observa que este país no exporta, eso significa que en ese sector específico Guyana no puede competir y por tanto no exporta. En la fila 9, se expresa la relación de los indicadores anteriormente descritos con los indicadores de Guatemala en el mismo sector.

A esa fila se le definieron semáforos de colores para indicar visualmente los sectores competitivos y los no competitivos. Ver tabla 8 para una mejor comprensión. Así, el verde indica que en ese sector Guatemala tiene alguna ventaja respecto de Guyana y la exportación de productos a ese país podría ser exitosa. Nótese que la última columna representa el sector de minerales, el indicador señala que en ese sector Guatemala puede competir con ventaja, dos párrafos adelante se volverá a retomar este dato.

El color azul, significa que Guatemala tiene una fuerte ventaja con respecto de Guyana, lo que indica que hay excelentes oportunidades para exportar productos de ese sector a ese país.

La última línea refleja el valor arancelario ponderado que pagarían los productos guatemaltecos al ser exportados a Guyana, se puede ver que el sector más protegido en ese país es el de las manufacturas misceláneas, comida fresca y comida procesada, los cuales tienen tasas de protección de 16.19%, 16.48% y 35.22% respectivamente. Estas tasas reducen la competitividad de los productos guatemaltecos en ese mercado.

Retomando el caso del sector de minerales en Guyana, se observa que esos productos pagan una tasa arancelaria de 5.90%; que es la más baja pagada en todos los sectores. La situación es favorable para exportar minerales hacia allí. Cementos Progreso, exporta cal hacia ese país <sup>20</sup> para uso en la industria siderúrgica. Este ejemplo puede ser usado en otras industrias, buscando mercados especializados como en el caso de la cal de Cementos Progreso, que exporta ventajosamente sus productos.

**TABLA 7. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD SECTORIAL GUYANA**

	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Basica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	11%	4%	5%		1%			27%	-24%	15%	18%
Exportación Miles US\$	178,840	159,502	61,617		4,712			2,870	4,075	2,807	224,182
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	0.6	1	3.7		0.9			0	0.2	1.3	0.7
Participación en Mercado Mundial %	0.03%	0.03%	0.02%	0.00%	0.00%			0.00%	0.00%	0.00%	0.01%
Valor relativo	0.0002	0.0003	0.0007	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001
Crecimiento	19,672	6,380	3,081	0	47	0	0	775	-978	421	40,353
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	3.5410	1.9140	2.2798	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	2.8247
Competitividad relativa	919,2371	285,4876	10,5790	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	33,2124
Aranceles por sector	16.48%	35.22%	9.79%	10.46%	9.18%	9.15%	9.70%	9.70%	10.46%	16.91%	5.90%

Fuente: Elaboración propia basado en datos de Intracen

De esa misma forma se realizó un análisis país por país, en los cuales se buscaba determinar las oportunidades de exportación por sectores o industrias. Se puede analizar cada caso en el archivo Excel que se adjunta en este informe. Para propósitos de ilustración de la metodología se resumen los resultados obtenidos por país y por sector.

<sup>20</sup> Dato proporcionado en entrevista realizada a la Gerente de Exportaciones de esa empresa.



En la tabla 9, en la página siguiente se resumen los resultados obtenidos para algunos de los países con los cuales se realizó este análisis.

**TABLA 8. CLASIFICACIÓN DE SEMÁFORO PARA ANALIZAR COMPETITIVIDAD SECTORIAL**

Color	Significado
<< 0.75	Posición muy Desventajosa para industria de Guatemala
0.75 a 1	Posición Desventajosa para industria de Guatemala
1 a 10	Posición Ventajosa para industria de Guatemala
10 a 100	Posición muy Ventajosa para Industria de Guatemala
>> 100	Posición Dominante para Industria de Guatemala
¿?	Requiere análisis porque rival pierde participación de mercado

Fuente: Elaboración propia

Al leer el cuadro de competitividad sectorial, se observan los sectores en los cuales existe una posibilidad de poder competir con ventaja (sectores verde a azul), cuyos mercados pueden desarrollarse internacionalmente y se diferencian de los sectores en los cuales se compite en desventaja relativa, naranja, o bien en gran desventaja, color Corinto.

**TABLA 9. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD SECTORIAL DE PRODUCTOS DE GUATEMALA (VALORES ADIMENSIONALES)**

Sectores	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Man. Basica	Maq. no Electrónica	Maquila Ropa	Man. Miscelánea	Minerales
Países											
El Salvador	76 1217	4 8263	1 4521	11 9976	4 1097	1 5083	3 5814	Vent ++	??	2 2704	8 3660
Honduras	2 1184	1 4318	20 9830	11 2886	75 7483	Vent ++	Vent ++	Vent ++	0 1752	8 9085	7 4822
Nicaragua	15 9764	7 8785	Vent ++	Vent ++	Vent ++	14 8291	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++
Costa Rica	3 4648	1 8657		125 5372	1 8629	??			2 735 9888	0 0597	Vent ++
Panamá	Vent ++	??	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++
Rep Dominicana	39 7900	31 9556	23 9327	10 4438	259 2512	0 0540		3 5378	??	0 0917	14 0996
Colombia	0 2309	0 6419	0 0546	0 0674	0 1054	0 0006	0 0439	0 1304	4 1954	0 0797	0 0018
Estados Unidos	0 0015	0 0013	0 0001	0 0122	0 0000	0 0003	0 0000	0 0000	??	0 0000	0 0000
México	0 2217	0 0371	0 0372	??	0 0104	0 0025	0 0007	0 0001	??	0 0004	0 0004
Canadá	0 0097	0 0146	??	??	0 0007	0 0051	0 0002	0 0000	??	0 0016	0 0001
Chile	0 0608	0 1126	0 0029	??	0 1090	0 0138	0 0003	0 1723	??	4 6707	0 0009
Japón	3 2183	0 2744	0 0027	0 0168	0 0002	0 0215	0 0000	0 0000	??	0 0002	0 0003
Corea	11 1984	??	Vent ++	??	0 0004	??	0 0002	0 0000	??	0 0001	0 0002
Brasil	0 0084	0 0036	0 0011	0 3523	0 0037	0 0001	0 0004	0 0001	??	0 0187	0 0004
Perú	4 9787	0 7401	3 1542	1 6439	5 3104	0 1561	0 0622	2 3068	4 6428	0 2593	0 3067
Taiwán	26 6922	3 5891	0 0702	??	0 0010	Vent ++	0 0004	0 0003	??	0 0002	0 0069
Francia	0 0121	0 0008	0 0005	Vent ++	0 0001	0 0000	0 0001	0 0000	0 0342	0 0001	0 0005
Arabia Saudita	345 8578	0 1950	2 4297	2 3605	0 0032	0 5606	0 2698	??	??		0 0000
Italia	0 0533	0 0021	0 0006	0 0043	0 0004	0 0000	0 0000	0 0000	0 0088	0 0001	0 0010
Jordania	41 4197	8 1183		66 7438	0 1298	8 8293	0 5883	0 1501	186 2002	2 2958	6 7567
Irlanda		0 0058	0 2782	??	0 0003	??	0 1435	0 0008	??	0 0027	0 1968
España	0 0297	0 0070	0 0021	??	0 0009	Vent ++	0 0004	0 0001		0 0043	0 0029
Emiratos A.U.	6 2292	0 2574	0 2844	0 0148	0 1390	0 0068	0 0015	0 0051	75 7467	0 0019	0 0002
Singapur	8 1932	0 0163	0 0298	??	0 0018	0 0012	0 0009	0 0000	??	0 0003	0 0001
Polonia	0 1191	0 0038	0 0008	0 0307	0 0019	0 0021	0 0002	0 0001	0 5528	0 0002	0 0054
China	0 0400	0 0037	0 0002	0 0000	0 0001	0 0000	0 0000	0 0000	0 0003	0 0000	0 0003
Belice	??	1 553 0535	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++
Cuba	??	39 1505	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++
Alemania	0 0109	0 0007	0 0000	0 0009	0 0000	0 0000	0 0000	0 0000	0 0119	0 0000	0 0002
Altamente Competitivo	1	0	5	5	4	6	5	6	4	4	4
Sector Incognita	2	2	1	8	0	3	0	1	13	0	1
Muy Competitivo	9	3	1	5	2	1	0	0	3	0	1
Regularmente Competitivo	4	6	3	2	3	2	1	2	3	4	3
Competitivo	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Poco Competitivo	1	0	2	0	0	0	1	0	1	1	0
No competitivo	12	18	17	9	20	17	21	1	1	1	0
Clasificación Sectores	3	6	5	2	9	4	11	7	1	10	8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Trade Competitiveness Map, Intracen, OMC

El cuadro ilustra claramente que los diferentes sectores de Guatemala son poco competitivos, pero existen mercados en los cuales pueden competir con alguna ventaja, es en esos mercados en donde debe desarrollarse promoción comercial.

Las oportunidades comerciales que Guatemala pueda generar en el corto plazo, surgirán si las empresas se concentran en aprovechar las ventajas competitivas que tenga cada sector internacionalmente y promoverlas activamente en aquellos mercados donde esas ventajas sean mayores. Al observar el cuadro anterior se observa que los sectores industriales de Guatemala que pueden competir con mayor ventaja son:

1. Sector de Confección o Maquila de Ropa.
2. Sector de Textiles.
3. Sector de Comida Fresca.
4. Sector de Productos de Cuero.
5. Sector de Productos de Madera.
6. Sector de Comida Procesada


Los sectores en los cuales Guatemala compite con menores ventajas son:

1. Manufacturas básicas.
2. Manufacturas misceláneas.
3. Productos químicos.
4. Minerales.
5. Maquinaria no electrónica.

Por otra parte, en el mismo cuadro se puede observar los casos de Cuba y de Belice, países con los cuales Guatemala muestra ventajas competitivas en todos los sectores, estos países son los que presentan mayores oportunidades de crecimiento para los productos de Guatemala aunque sus mercados sean pequeños.

En el caso de China se observa que no se tiene ningún sector, de los estudiados, que muestre alguna ventaja competitiva, sin embargo, las exportaciones a China crecen porque los productos que se comercian en ese mercado son azúcar y otros productos de la categoría de "commodities"; estos no fueron evaluados en este trabajo.

En el caso de Alemania y Estados Unidos, los resultados indican que Guatemala tiene una fuerte desventaja en el sector de comida fresca, a pesar que se exporta una cantidad apreciable de estos productos. La explicación a este resultado, aparentemente contradictorio con la realidad, consiste en que esos países exportan volúmenes muy grandes de productos frescos, pero de categoría diferente a los que Guatemala exporta. Esos países exportan manzanas, uvas, peras y productos de climas fríos, mientras que Guatemala explota nichos de vegetales en las temporadas de invierno y productos de clima tropical. Es factible profundizar más en este análisis, pero no es objeto de este trabajo, en el cual únicamente se busca proponer un método para hacerlo.

Al aplicar esta metodología a los países con los cuales Guatemala no comercia se podrán encontrar nichos particulares en los cuales se debe promover el comercio.

En el anexo 10, pueden observarse los resultados de este análisis efectuado a todo el grupo de países estudiados.

Aquí finaliza el análisis de oportunidades comerciales, enseguida se presenta el análisis de oportunidades para Inversión Extranjera Directa en Guatemala.

(B) OPORTUNIDADES PARA LA BÚSQUEDA DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, IED

Los análisis de "benchmarking" realizados, así como los resultados de la presentación realizada por la Dra Obando de ProExport de Colombia, demuestran que la metodología y estrategia empleadas por todos los países que buscan inversionistas en el extranjero es poco más o menos similar, se basan en un análisis de los sectores más dinámicos y luego en un análisis de las inversiones sectoriales que se hace en los países que invierten en el extranjero.

El primer paso de esta metodología es determinar los sectores económicos de Guatemala que reciben Inversión Extranjera Directa. En la tabla 10 se resumen los volúmenes de IED recibidos en la historia reciente. Se observa que la tasa de crecimiento es buena, pero a pesar de ello, Guatemala es uno de los países que recibe IED en menor cantidad que el resto.

**TABLA 10. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN GUATEMALA**

Año	Millones US\$	Tasa Crecimiento
2002	205.3	
2003	263.3	28.25%
2004	296	12.42%
2005	508.3	71.72%
2006	591.6	16.39%
2007	723.5	22.30%
2008	837.8	15.80%

Fuente: Banco de Guatemala.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la Inversión Extranjera Directa en Guatemala es una de las menores en la región centroamericana, siendo Costa Rica y Panamá los países que atraen mayor cantidad de inversiones debido a que el clima de negocios en esos países es mejor que el de Guatemala.

En la tabla 11, en la página siguiente se muestran los destinos principales de las inversiones extranjeras realizadas en Guatemala, están clasificadas por sector económico. Allí se representan las filiales y matrices presentes en el país. Al ordenar estadísticamente esa información, esta los sectores más interesantes para la inversión.

El sector comercial es el que atrae mayores inversionistas, seguido de transporte y comunicaciones y en tercer término el sector denominado "actividades de negocio", industria relacionada con los negocios que incluye industrias de apoyo como los servicios de "call center".

En esta etapa del análisis, se busca determina la inversión sectorial presente en el país; para lo cual es necesario aclarar que los datos disponibles no son exactos debido a las variaciones en los valores invertidos, el efecto y costo de la tecnología y al valor contable que representan esas inversiones sobre todo porque están afectos a depreciación.

A pesar de esas limitaciones de información, se considera que el atractivo de cada sector se fundamenta en las inversiones realizadas en él y al desempeño de esas inversiones en el comercio exterior.

TABLA 11. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN GUATEMALA AÑO 2008

Sectores con Mayor IED y Actividad Económica	Cantidad Afiliadas en el país	Cantidad Empresas Matrices en el país	Ventas Millones US\$	Empleados	Filiales Recién Establecidas	MNC Matriz Líder del Segmento	País Líder
	234	192	5424.4	55856	40	TELEFONICA SA, ESP	Estados Unidos
1 Comercio mayorista y minorista	71	67	3613.4	15461	12	TELEFONICA SA, ESP	Estados Unidos
2 Transporte, almacenaje y comunicaciones	37	24	49.4	5113	3	TELEFONICA SA, ESP	España
3 Actividades de negocio	31	27	44.8	3297	5	G4S PLC, GBR	Estados Unidos
4 Químicos y Productos Químicos	21	19	239.2	4720	2	Henkel AG & Co. KGaA, DEU	Estados Unidos
5 Comida, Bebidas y Tabaco	15	12		4934	3	Cargill Incorporated, USA	Estados Unidos
6 Finanzas	13	11	241	7664	6	Grupo Mundial Tenedora, S.A., PAN	Estados Unidos
7 Otros servicios	8	6	44.8	2138	2	TELEFONICA SA, ESP	España
8 Textiles, ropa y cuero	8	7		9613	1	Koramsa Corp, VGB	Estados Unidos
9 Electricidad, Gas y Agua	7	7	237.2	860	1	EBARA CORPORATIO N, JPN	Estados Unidos
10 Metal y productos de metal	6	6	205.7	487	2	Grupo Empresarial Kaluz, S.A. de C.V., MEX	Estados Unidos
11 Hule y productos plásticos	6	6	369.3	1208	1	Industrias Novatec S.A. de C.V., HND	Estados Unidos
12 Maquinaria y Equipo	6	6		540	2	Ajemex, S.A. de C.V., MEX	Estados Unidos
13 Equipo Eléctrico y Electrónico	5	5		311	1	Lit Lighting Inc., BHS	Estados Unidos
14 Agricultura y Caza	5	4		1560	1	Monsanto Company, USA	Estados Unidos
15 Productos minerales no metálicos	5	5		1454	2	Cemex, S.A.B. de C.V., MEX	Estados Unidos
16 Otras manufacturas	5	5		392		Publicar S.A., COL	Estados Unidos

Fuente: Investment Map. OMC.

Se cotejó esta información con datos sobre Inversión Extranjera Directa en Guatemala publicada por el Banco de Guatemala e "Invest in Guatemala" en el año 2007. La tabla 12, compara ambos enfoques.

Se puede observar que ambas fuentes mantienen cierta coherencia entre si, en la mayoría de rubros, pero en algunos no. Por ejemplo los sectores eléctricos, las industrias de metal y la actividad minera en la cual el Banco de Guatemala declara mayores inversiones que la otra fuente.

Por simplificación se decidió emplear la clasificación de OMC por estar más desagregado y por ser compatible con las estadísticas de inversiones sectoriales realizadas por otros países.

**TABLA 12. COMPARACIÓN DE FUENTES SOBRE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN GUATEMALA**

Sectores de Inversión	Reporte Banco de Guatemala 2007	Investment Map OMC 2008
Comercio Mayorista y Minorista	29.10%	25.17%
Transporte, almacenaje y comunicación	11.30%	13.12%
Actividades de Negocios	3.70%	10.99%
Químicos y Productos Químicos		7.45%
Comida, Bebida y Tabaco	12.13%	5.32%
Finanzas	6.20%	4.61%
Textiles, ropa y cuero	8.66%	2.84%
Otros Servicios		2.84%
Electricidad, Gas y Agua	12.20%	2.48%
Maquinaria y Equipo		2.13%
Hule y Productos Plásticos	2.73%	2.13%
Metal y Productos Metal	4.23%	2.13%
Agricultura y Caza		1.77%
Equipo Eléctrico y Electrónico		1.77%
Otras Manufacturas	0.45%	1.77%
Productos Minerales no Metálicos		1.77%
Construcción		1.77%
Petróleo		1.42%
Madera y Productos Madera		1.42%
Publicaciones, impresión y reproducción de medios digitales		1.42%
Vehículos de Motor y otros equipos Transporte		1.06%
Coque, productos petróleo		1.06%
Reciclaje		0.71%
Hoteles y Restaurantes		0.71%
Actividades de Servicio Comunitario, social y Personal		0.71%
Minería y Explotación Canteras	9.30%	0.35%
Instrumentos Precisión		0.35%
Servicios de Saludo		0.35%
Educación		n.d.
Servicios No Especificados		n.d.
Totales	100.00%	99.64%

Fuente: Invest in Guatemala/Banguat - OMC

LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL MUNDO

La tabla 13 muestra a los países que realizan mayor cantidad de inversión extranjera en el mundo, se observa que a pesar que Estados Unidos es el país que tiene más inversiones, el Reino Unido es el país más agresivo e invierte a mayor velocidad que cualquier otro país en el mundo. Le siguen en orden de importancia, Francia, Alemania, Japón, Canadá y España. China comienza a realizar fuertes inversiones en el extranjero. Muchos de esos países tienen inversiones en Guatemala.

**TABLA 13 . MAYORES INVERSIONISTAS EN EL MUNDO**

Rango	País	IED Millones US\$	% Crecimiento	IED / cap	Crecimiento IED Millones US\$
1	Estados Unidos	313,787.00	11.60%	1048	36,399.29
2	Reino Unido	275,481.60	23.70%	4546	65,289.14
3	Francia	200,335.40	17.10%	3247	34,257.35
4	Alemania	167,422.20	18.10%	2032	30,303.42
5	Japón	128,019.50	20.70%	1002	26,500.04
6	Canadá	77,667.20	10.20%	2355	7,922.05
7	España	77,317.90	17.30%	1723	13,376.00
8	Rusia	52,390.00	11.40%	370	5,972.46
9	Italia	33,891.70	18.40%	571	6,236.07
10	China	26,506.10	43.60%	20	11,556.66
11	Suecia	23,777.00	17.80%	2644	4,232.31
12	Australia	17,790.60	27.20%	859	4,839.04
13	India	16,780.00	83.20%	15	13,960.96
14	E.A.U.	15,800.00	74.70%	3620	11,802.60
15	Irlanda	13,501.30		3092	0.00
16	Colombia	13,083.60	13.60%	49	1,779.37
17	Brasil	11,645.00	14.50%	62	1,688.53
18	Singapur	8,928.10		1946	0.00
19	Israel	7,046.00	43.60%	1000	3,072.06
20	Polonia	4,680.30	44.30%	123	2,073.37
21	Venezuela	2,757.00	20.80%	100	573.46
22	Katar	2,399.60	109.50%	2870	2,627.56
23	Panamá	2,094.80	10.60%	627	222.05
24		2,008			
25	Egipto	1,920.20	56.30%	25	1,081.07
26	República Checa	1,691.10	54.00%	158	913.19
27	Finlandia	1,628.90	12.40%	308	201.98
28	Bahrein	1,620.50	22.60%	2153	366.23
29	Argentina	1,351.20	7.20%	34	97.29
30	Arabia Saudita	1,080.00	44.50%	45	480.60
31	Chile	812.60		49	0.00
32	Perú	729.20	29.40%	26	214.38
33	México	686.00	15.20%	7	104.27
34	El Salvador	65.40	13.10%	10	8.57
35	Nicaragua	16.10	14.30%	3	2.30
36	Jordania	12.80	-6.10%	2	-0.78
37	Costa Rica	5.90	51.20%	1	3.02
38	Belice	2.80	3.00%	9	0.08
39	Honduras	1.80	1.50%	0	0.03
40	Rep Dominicana	0.00	0.00%		0.00
41	Cuba	0.00	0.00%	0	0.00
42	Sudáfrica	0.00	0.00%	0	0.00
43	Taiwán				0.00
44	Corea del Sur				0.00

Fuente: Investment Map Intracen

Una vez conocido el monto de inversiones de esos países, es necesario determinar en qué sectores prefieren invertir, situación que se ejemplifica en la tabla 14, en la cual se ilustran los sectores con mayor inversión. En el anexo se encuentra el detalle de las inversiones en todos los sectores.

**TABLA 14. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR SECTOR Y POR PAÍS QUE LA REALIZA (MILLONES US\$)**

Rango	país	Participación	Total IED	Comercio Mayorista y Minorista	Transporte, almacenaje y comunicación	Actividades de Negocios	Químicos y Productos Químicos	Comida, Bebida y Tabaco	Finanzas	Textiles, ropa y cuero	Otros Servicios	Electricidad, Gas y Agua
1	Estados Unidos	19.6310%	313787	31009		34007	10526	4993	168142	1176	4213	-4652
2	Reino Unido	17.2346%	275481.6	15971.3		7599.5	36060.4	7553.4	85597	3485.6	4402	72
3	Francia	12.5333%	200335.4	27976.7		39792	5020	9714.7	34662.2	1287.6	22	8579.5
4	Alemania	10.4742%	167422.2	1457.6		73585	2140.6	-7597.5	6992.5	-246.4		-157.4
5	Japón	8.0091%	128019.5	12959.2		164.5	11431.2	3596	50288.5	726.3		
6	Canadá	4.8590%	77667.2						52701.9			
7	España	4.8371%	77317.9	4063.4		3669.4			25551		1338.9	13413.4
8	Rusia	3.2776%	52390									
9	Suiza	2.7621%	44150.3	6414	356.3		12771.3		13271.8	-36.4	49	
10	Holanda	2.7461%	43894.4	1641.4	-107.9	372.9	10312.1	15993	16862.2			
11	Italia	2.1203%	33891.7	1681.6			1995.1	1010.7	5841.7	301.8		
12	China	1.6583%	26506.1	6604.2	4065.5	7123.6			1667.8		76.2	151.4
13	Suecia	1.4875%	23777	3468.4	935.9	775.1		499.5	2342.7	-92.1		1177.8
14	Arabia Saudita	1.4470%	23129.9									
15	Australia	1.1130%	17790.6	260.2		1815			11504.6		998.3	-1558.9
16	India	1.0498%	16780						143			
17	E.A.U.	0.9885%	15800									
18	Irlanda	0.8447%	13501.3	320.8		6146.4	-200.7		5934		-27.8	
19	Brasil	0.7285%	11645	644	73	196	853	1744	5108	228	10	112
20	Singapur	0.5586%	8928.1									
21	Israel	0.4409%	7046.9	38.8	31	1791.8	284.2	109.3	224.6	40.1	4.5	
22	Polonia	0.2837%	4534.6	660.8	17.9	2316.3	73.5	46.9	203	27.2	24	400.9
23	Venezuela	0.1725%	2757						37			
24	Qatar	0.1501%	2399.6									
25	COLOMBIA	0.1410%	2254	275	116.5				346.4			9.6
26	Panamá	0.1311%	2094.8									
27	Egipto	0.1201%	1920.2									
28	Finlandia	0.1019%	1628.9	272.5		58.6	1409.2		1289			
29	CHILE	0.0508%	812.6	2.5	60.5	15.8	130.5		121.4	1.9		106.3
30	México	0.0429%	686									
31	El Salvador	0.0041%	65.4									
32	Costa Rica	0.0004%	5.9									
33	Honduras	0.0001%	1.8									
			1 1598422.9	115721.4	5548.7	179428.9	92806.4	37663	488832.3	6899.6	11110.1	17654.6

Fuente: Investment Map Intracen

Se observa por ejemplo, que Estados Unidos se enfoca principalmente a invertir en comercio, mientras que España en energía eléctrica; algunos otros países son líderes mundiales en inversión en otros sectores. Este cuadro servirá de base para determinar el potencial de inversiones que cada país puede ofrecer a Guatemala.

**SECTORES ATRACTIVOS DE INVERSIÓN EN GUATEMALA Y POTENCIAL PARA I.E.D.**

Al combinar la información sobre los sectores más dinámicos de Guatemala con los intereses de los inversionistas extranjeros, se determina la orientación que debe darse a la promoción de inversión extranjera en Guatemala. En la tabla 15, se aprecia la conjunción entre los 9 sectores más importantes en Guatemala, medidos porcentualmente, y las inversiones sectoriales realizadas por países extranjeros en el mundo. La suma de las

columnas indica el total de inversión realizada por sector a nivel mundial y la suma de las filas corresponde a la cantidad de capital invertido por cada país en todo el mundo. Cada columna representa un sector económico y esta tabla los clasifica en orden de importancia para el caso de Guatemala.

**TABLA 15. MATRIZ IED Y EXPORTACIÓN SECTORIAL EN GUATEMALA (MILLONES US\$)**

Rango	país	Importancia Relativa para Guatemala	Participación IED Mundial	Potencial IED en Guatemala	Total IED Millones US\$	25.17%	13.12%	10.99%	7.45%	5.32%	4.61%	2.84%	2.84%	2.48%
						1	2	3	4	5	6	7	8	9
						Comercio Mayorista y Minorista	Transporte, almacenaje y comunicación	Actividades de Negocios	Químicos y Productos Químicos	Comida, Bebida y Tabaco	Finanzas	Textiles, ropa y cuero	Otros Servicios	Electricidad, Gas y Agua
1	Estados Unidos	19.63%	21,073	313,787	31,009			34,007	10,526	4,993	168,142	1,176	4,213	-4,652
2	Reino Unido	17.23%	13,304	275,482	15,971			7,600	36,060	7,553	85,597	3,486	4,402	72
3	Francia	12.53%	14,561	200,335	27,977			39,792	5,020	9,715	34,662	1,288	22	8,580
4	Alemania	10.47%	8,796	167,422	1,458			73,585	2,141	-7,598	6,993	-246		-157
5	Japón	8.01%	7,105	128,020	12,959			165	11,431	3,596	50,289	726		
6	Canadá	4.86%	2,462	77,667							52,702			
7	España	4.84%	3,043	77,318	4,063			3,669			25,551		1,339	13,413
8	Rusia	3.28%	0	52,390										
9	Suiza	2.76%	3,412	44,150	6,414	356			12,771		13,272	-36	49	
10	Holanda	2.75%	3,245	43,894	1,641	-108	373		10,312	15,993	16,862			
11	Italia	2.12%	1,031	33,892	1,682				1,995	1,011	5,842	302		
12	China	1.66%	3,087	26,506	6,604	4,066	7,124				1,668		76	151
13	Suecia	1.49%	1,256	23,777	3,468	936	775			500	2,343	-92		1,178
14	Arabia Saudita	1.45%	0	23,130										
15	Australia	1.11%	788	17,791	260		1,815				11,505		998	-1,559
16	India	1.05%	7	16,780							143			
17	E.A.U.	0.99%	0	15,800										
18	Irlanda	0.84%	1,044	13,501	321		6,146	-201			5,934		-28	
19	Brasil	0.73%	643	11,645	644	73	196	853	1,744	5,108	228	228	10	112
20	Singapur	0.56%	0	8,928										
21	Israel	0.44%	267	7,047	39	31	1,792	284	109	225	40	5		
22	Polonia	0.28%	460	4,535	661	18	2,316	74	47	203	27	24	401	
23	Venezuela	0.17%	39	2,757							37			
24	Qatar	0.15%	0	2,400										
25	COLOMBIA	0.14%	104	2,254	275	117					346			10
26	Panamá	0.13%	0	2,095										
27	Egipto	0.12%	0	1,920										
28	Finlandia	0.10%	262	1,629	273		59	1,409		1,289				
29	CHILE	0.05%	30	813	3	61	16	131		121	2			106
30	México	0.04%	0	686										
31	El Salvador	0.00%	0	65										
32	Costa Rica	0.00%	0	6										
33	Honduras	0.00%	0	2										
	<b>Total</b>	<b>100.00%</b>		<b>1,598,423</b>	<b>115,721</b>	<b>5,549</b>	<b>179,429</b>	<b>92,806</b>	<b>37,663</b>	<b>488,832</b>	<b>6,900</b>	<b>11,110</b>	<b>17,655</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el potencial de inversión que Guatemala puede atraer de cada país estudiado, se clasificó la cantidad que invierten esos países en cada sector en todo el mundo y se multiplicó esas cantidades por la proporción de inversión recibida por cada sector en Guatemala. Al sumar esos valores, se determina la cartera potencial de inversión en Guatemala por sector y por país inversionista, situación que se ilustra finalmente en la tabla 16.

Se observa por ejemplo que el Reino Unido tiene una cartera potencial de inversión en Guatemala de 13,304 millones de dólares, mientras que la cartera potencial de Estados Unidos es de 21,073 millones de dólares.



TABLA 16. OPORTUNIDADES DE BÚSQUEDA DE INVERSIÓN EXTRANJERA

DIRECTA POR PAÍS. MILLONES DE US\$

Rango	País	IED MM US\$	% Crecimiento	Crecimiento IED MM US\$	Potencial Inversión en Guatemala
1	Reino Unido	275,482	23.70%	65,289	13,304
2	Estados Unidos	313,787	11.60%	36,399	21,073
3	Francia	200,335	17.10%	34,257	14,561
4	Alemania	167,422	18.10%	30,303	643
5	Japón	128,020	20.70%	26,500	1,031
6	India	16,780	83.20%	13,961	0
7	España	77,318	17.30%	13,376	3,043
8	E.A.U.	15,800	74.70%	11,803	0
9	China	26,506	43.60%	11,557	30
10	Canada	77,667	10.20%	7,922	3,087
11	Italia	33,892	18.40%	6,236	267
12	Rusia	52,390	11.40%	5,972	0
13	Australia	17,791	27.20%	4,839	0
14	Suecia	23,777	17.80%	4,232	2,462
15	Israel	7,046	43.60%	3,072	1,044
16	Katar	2,400	109.50%	2,628	0
17	Polonia	4,680	44.30%	2,073	0
18	Colombia	13,084	13.60%	1,779	262
19	Brasil	11,645	14.50%	1,689	14,561
20	Egipto	1,920	56.30%	1,081	0
21	República Checa	1,691	54.00%	913	0
22	Venezuela	2,757	20.80%	573	0
23	Arabia Saudita	1,080	44.50%	481	7,105
24	Bahrein	1,621	22.60%	366	0
25	Panamá	2,095	10.60%	222	0
26	Perú	729	29.40%	214	0
27	Finlandia	1,629	12.40%	202	262
28	México	686	15.20%	104	0
29	Argentina	1,351	7.20%	97	0
30	El Salvador	65	13.10%	9	0
31	Costa Rica	6	51.20%	3	13,304
32	Nicaragua	16	14.30%	2	0
33	Belice	3	3.00%	0	0
34	Honduras	2	1.50%	0	0
35	Chile	813		0	3,245
36	Cuba	0	0.00%	0	3,412
37	Irlanda	13,501		0	0
38	Rep Dominicana	0	0.00%	0	7
39	Singapur	8,928		0	1,256
40	Sudáfrica	0	0.00%	0	0
41	Jordania	13	-6.10%	0	0
42	Suiza	44,150		-1	7,105
43	Taiwán	n.d.	n.d.	n.d.	39
					n.d.

Fuente: Elaboración Propia basada en datos de Investment Map, Intracen.

Con este cuadro concluye la primera etapa del método, que consistió en evaluar el potencial de comercio exterior y el potencial de inversión extranjera en Guatemala. Una vez establecido lo anterior, se aplican filtros de riesgo para corregir el verdadero potencial comercial y el potencial de inversión en Guatemala. Esta medición se hará en el Paso 2, en la siguiente parte de este documento.

**PASO 2.**

*APLICACIÓN DE INDICADORES DE RIESGO:*

La actividad de comercio exterior es muy sensible a los riesgos, eso es algo que los empresarios que exportan saben por experiencia. Al medir el potencial de un mercado externo se debe evaluar el riesgo que implica comerciar en otro país, el cual está organizado con diferentes reglas, imperan diferentes costumbres y en donde el grado de institucionalidad de la sociedad y el grado de desarrollo del estado de derecho pueden aumentar el riesgo al que se expone una empresa.

Por los motivos anteriores, los empresarios miden los diferentes riesgos políticos, financieros, económicos y culturales a los que se exponen en las circunstancias comentadas. Por esas razones, luego de evaluar el potencial comercial "bruto" que ofrece un país, se aplicarán dos filtros para compensar el posible efecto en el riesgo derivado de la situación particular de cada país.

Se seleccionaron dos indicadores de riesgo, el primero mide la parte política, económica y financiera y es publicado por Euromoney, institución reconocida por la exactitud y coherencia de sus indicadores. La parte cultural será medida por medio del indicador de distancia cultural, construida con los indicadores desarrollados por Geert Hofstede para IBM. Ambos índices son ampliamente reconocidos en la literatura especializada en mercadeo internacional, así como por los practicantes del mercadeo internacional en empresas multinacionales. Con los indicadores Euromoney se construyó una tabla de riesgo relativo a Guatemala. Al comparar el índice de riesgo de cada país con el índice de riesgo de Guatemala se obtiene una medida relativa que se usará como un factor que afecta directamente al potencial comercial de cada país, así se obtiene una nueva medición que reclasificará los resultados de cada país.

Al realizar esa operación, se obtiene una nueva medición del potencial comercial de cada país, el cual se resumen en la tabla 17, en la siguiente página. Si se comparan los resultados de la tabla 6 con los que se consignan en la tabla 17, se podrá observar que se modificó el valor del resultado inicial. Chile por ejemplo mejora en su calificación debido a que al tener un menor riesgo que Guatemala, las posibilidades de exportación son mejores y más seguras que las que se midieron para Honduras, solo para citar un ejemplo.

País	Indicador de Riesgo	Peso	Valor	Peso	Valor
Chile	0.8	0.2	0.16	0.2	0.16
Honduras	1.2	0.2	0.24	0.2	0.24
Guatemala	1.0	0.2	0.20	0.2	0.20

TABLA 17. APLICACIÓN DE FILTRO DE RIESGO

Rango	País	IED MM US\$	% Crecimiento	Crecimiento IED MM US\$	Potencial Inversión en Guatemala
1	Reino Unido	275,482	23.70%	65,289	13,304
2	Estados Unidos	313,787	11.60%	36,399	21,073
3	Francia	200,335	17.10%	34,257	14,561
4	Alemania	167,422	18.10%	30,303	643
5	Japón	128,020	20.70%	26,500	1,031
6	India	16,780	83.20%	13,961	0
7	España	77,318	17.30%	13,376	3,043
8	E.A.U.	15,800	74.70%	11,803	0
9	China	26,506	43.60%	11,557	30
10	Canada	77,667	10.20%	7,922	3,087
11	Italia	33,892	18.40%	6,236	267
12	Rusia	52,390	11.40%	5,972	0
13	Australia	17,791	27.20%	4,839	0
14	Suecia	23,777	17.80%	4,232	2,462
15	Israel	7,046	43.60%	3,072	1,044
16	Katar	2,400	109.50%	2,628	0
17	Polonia	4,680	44.30%	2,073	0
18	Colombia	13,084	13.60%	1,779	262
19	Brasil	11,645	14.50%	1,689	14,561
20	Egipto	1,920	56.30%	1,081	0
21	República Checa	1,691	54.00%	913	0
22	Venezuela	2,757	20.80%	573	0
23	Arabia Saudita	1,080	44.50%	481	7,105
24	Bahrein	1,621	22.60%	366	0
25	Panamá	2,095	10.60%	222	0
26	Perú	729	29.40%	214	0
27	Finlandia	1,629	12.40%	202	262
28	México	686	15.20%	104	0
29	Argentina	1,351	7.20%	97	0
30	El Salvador	65	13.10%	9	0
31	Costa Rica	6	51.20%	3	13,304
32	Nicaragua	16	14.30%	2	0
33	Belice	3	3.00%	0	0
34	Honduras	2	1.50%	0	3,245
35	Chile	813		0	3,412
36	Cuba	0	0.00%	0	0
37	Irlanda	13,501		0	7
38	Rep Dominicana	0	0.00%	0	1,256
39	Singapur	8,928		0	0
40	Sudáfrica	0	0.00%	0	0
41	Jordania	13	-6.10%	-1	7,105
42	Suiza	44,150			39
43	Taiwán	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de aplicar el índice de riesgo a los valores que miden el potencial de comercio a cada país, se volvió a ordenar la tabla en orden de importancia de mayor a menor. Esto hizo que, en el grupo denominado estrellas nacentes, Chile se situase en el primer lugar como un objetivo potencial de comercio y China quedó en segundo lugar.

El último filtro a aplicar es relativo a la compatibilidad cultural, que como se ha mencionado anteriormente, es un factor cada vez más importante en el comercio mundial. Se aplicó un índice de compatibilidad cultural <sup>21</sup>, usando como referencia a Guatemala, la aplicación de este indicador se hace en forma similar a la forma en que se aplicó el índice Euromoney. El significado de este índice es que entre mayor es el índice, existe menos compatibilidad cultural entre ese país y Guatemala, lo que significa que hay muchas diferencias en las costumbres, preferencias de los consumidores, reglamentos y en la dirección de las empresas entre ambos países. Para poder exportar exitosamente a un país que sea poco compatible culturalmente con Guatemala, una empresa debe ajustar sus productos y sus métodos de mercadeo a las exigencias culturales del país que le interesa.

La tabla 18, muestra los resultados de la medición del potencial exportador hacia cada país, luego de aplicarle el índice de compatibilidad cultural. Como se puede observar entre esta tabla y la anterior, el ordenamiento se vio nuevamente alterado, dando una mejor calificación a los países que tienen más compatibilidad cultural con Guatemala y una menor calificación a los países que tienen una menor compatibilidad con este país.

A diferencia de la tabla anterior, número 17, el segundo lugar que era ocupado por China lo ocupa Corea del Sur, esto se debe a que este país es más compatible culturalmente para los guatemaltecos que China y entonces es más recomendable abordar en primera instancia el mercado coreano que el mercado chino. Esa compatibilidad permitiría alcanzar acuerdos comerciales y negocios entre guatemaltecos y coreanos más rápidamente y con menos confusiones que entre guatemaltecos y chinos.

País	Índice de Riesgo	Índice de Potencial	Índice de Compatibilidad Cultural	Calificación Final	Grupos	País	Índice de Riesgo	Índice de Potencial	Índice de Compatibilidad Cultural	Calificación Final	Grupos
Chile	1.0	1.0	1.0	1.0	Estrellas Nacentes	China	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Corea del Sur	1.0	1.0	0.8	0.8	Estrellas Nacentes	India	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Estados Unidos	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Brasil	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
China	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Argentina	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
India	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Colombia	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Brasil	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Perú	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Argentina	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Uruguay	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Colombia	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Venezuela	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Perú	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Paraguay	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Uruguay	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Ecuador	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Venezuela	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Bolivia	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Paraguay	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Costa Rica	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Ecuador	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Panamá	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Bolivia	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	El Salvador	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Costa Rica	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Honduras	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
Panamá	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Nicaragua	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes
El Salvador	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes	Guatemala	1.0	1.0	1.0	1.0	Estrellas Nacentes
Honduras	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes						
Nicaragua	1.0	1.0	0.5	0.5	Estrellas Nacentes						
Guatemala	1.0	1.0	1.0	1.0	Estrellas Nacentes						

<sup>21</sup>Geert Hoffstede realizó un estudio mundial en la empresa IBM, para medir la compatibilidad del comportamiento de los trabajadores de esa empresa en cada oficina del mundo. Encontró que hay muchas diferencias entre diversos países, y que esas diferencias impactaban el desempeño en los negocios. Se usaron estos indicadores para evaluar el impacto posible en el comercio exterior de Guatemala.

TABLA 18. APLICACIÓN DE FILTRO DE COMPATIBILIDAD CULTURAL (VALORES ADIMENSIONALES)

	País	Participación Exportación	Crecimiento Exportación	Exportación	Crecimiento Absoluto MM US\$	Índice Euromoney	Calificación Riesgo	Índice Compatibilidad Cultural	Valoración
Estrellas Nacientes									
1	Chile	1.2611%	105.2785%	97.925.60	103.09	1.46	150.12	0.43	351.74
2	Corea del Sur	0.4091%	115.5858%	31.763.70	36.71	1.50	55.01	1.03	53.44
3	Taiwán	0.2570%	177.3422%	19.955.70	35.39	1.64	57.98	1.28	45.30
4	China	0.4084%	186.7610%	31.714.10	59.23	1.30	76.82	2.26	33.97
5	Brasil	0.2444%	133.3812%	18.976.30	25.31	1.21	30.57	1.06	28.85
Novas									
1	Centroamérica	33.9000%	17.0343%	2,632,316.00	448.40	0.96	428.91	0.36	1,191.43
2	México	6.5614%	26.4494%	509,492.70	134.76	1.36	183.57	0.57	322.05
Estrellas Enanas									
1	Perú	0.6841%	83.9045%	53,117.70	44.57	1.08	48.18	0.34	142.55
2	Colombia	0.5178%	34.2160%	40,205.30	13.76	1.09	15.02	0.52	28.88
3	Japón	1.4581%	28.5247%	113,220.10	32.30	1.87	60.28	2.37	25.44
4	España	0.5059%	32.5752%	39,279.00	12.80	1.85	23.71	0.98	24.19
5	Holanda	1.4341%	34.4037%	111,354.10	38.31	1.97	75.54	3.44	21.96
6	Francia	0.4823%	39.3707%	37,449.50	14.74	1.92	28.35	1.97	14.39
7	Italia	0.8505%	29.0369%	66,039.00	19.18	1.81	34.65	2.69	12.88
8	Arabia Saudita	1.0075%	13.0770%	78,230.10	10.23	1.53	15.62	1.28	12.25
9	Canadá	1.4275%	18.9260%	110,847.30	20.98	1.93	40.57	3.67	11.05
10	Venezuela	0.2027%	45.1230%	15,743.10	7.10	0.84	5.99	0.57	10.58
11	Jordania	0.2460%	56.4837%	19,101.20	10.79	1.06	11.40	1.28	8.94
12	Puerto Rico	0.3807%	27.2361%	29,558.70	8.05	1.96	15.76	2.06	7.63
13	Belice	0.7466%	18.9561%	57,970.80	10.99	0.75	8.19	1.09	7.51
14	Ecuador	0.1777%	41.7336%	13,798.70	5.76	0.72	4.16	0.56	7.42
15	Suiza	0.4520%	22.4618%	35,095.70	7.88	2.06	16.26	3.36	4.84
16	Kuwait	0.1233%	37.3706%	9,577.60	3.58	1.68	6.00	1.28	4.69
17	Cuba	0.3349%	32.4947%	26,005.70	8.45	0.48	4.06	1.34	3.03
18	Singapur	0.1749%	34.8102%	13,577.10	4.73	1.88	8.88	3.08	2.88
19	Finlandia	0.1876%	26.3478%	14,570.00	3.84	1.97	7.57	2.96	2.56
20	Jamaica	0.4062%	21.9113%	31,537.90	6.91	0.87	6.03	3.64	1.66
21	Reino Unido	0.3112%	14.9487%	24,166.50	3.61	1.95	7.04	4.53	1.56
Vacas Lecheras									
1	Estados Unidos	39.1654%	5.4738%	3,041,168.40	166.47	1.96	325.83	4.06	80.25
2	Alemania	1.0065%	6.6550%	78,150.40	5.20	1.94	10.08	3.09	3.26
Incógnitas									
1	India	0.0600%	43.5348%	4,661.20	2.03	1.24	2.51	0.43	5.85
2	Rusia	0.0535%	94.3471%	4,156.60	3.92	1.21	4.73	0.89	5.31
3	República Checa	0.0011%	12.5322%	86.90	0.01	1.52	3.09	1.86	1.66
4	Israel	0.0833%	27.7731%	6,470.20	1.80	1.52	2.74	2.91	0.94
5	Suecia	0.1160%	12.4907%	9,007.50	1.13	1.99	2.24	4.23	0.53
6	Australia	0.0408%	25.6104%	3,171.20	0.81	1.92	1.56	3.98	0.39
7	Katar	0.0036%	91.1983%	276.00	0.25	1.55	1.28	3.30	0.39
8	Bahrein	0.0056%	22.8540%	438.00	0.10	1.64	1.28	3.30	0.39

Fuente: Elaboración Propia

Como filtro final, se incorporó como variable el régimen arancelario de cada país, debido a que los aranceles afectan negativamente el potencial exportador. Esto fue una de las demandas más importantes recibidas de los usuarios y de los beneficiarios del programa PACIT. Como se menciona en el documento que contiene los estudios de "benchmarking" que se realizaron, en el caso de Chile, los funcionarios de ProChile instalan una oficina de promoción comercial luego de firmar un tratado de libre comercio, la visión chilena busca capitalizar rápidamente las ventajas que brinda a Chile los tratados comerciales.

Para poder determinar el efecto de los aranceles en el potencial comercial de cada país, se obtuvo de la base de datos "trade map" y "product map" de la OMC, los aranceles promedio pagados por las exportaciones de Guatemala a esos países, habiendo definido los mismos por sector económico. Esto permitirá hacer un análisis más profundo sobre el efecto de los impuestos en las oportunidades comerciales sectoriales, en este documento se recogió esa información pero no se procedió a realizar ese análisis por exceder el objeto de este estudio.

Los aranceles actúan como un aumento en los costos de importación, por lo que es necesario evaluar el impacto del efecto del sobreprecio que generan los aranceles sobre el potencial de cada mercado. El resultado de este análisis se describe en la tabla 19.

Es importante indicar que debido a que durante los últimos 20 años, se ha venido dando una reducción arancelaria en todo el mundo, la mayoría de países aplica tarifas que no exceden el 15% sobre el valor de las importaciones. En el caso de la Unión Europea, entidad con la que Guatemala firmará un tratado de asociación en breve, la firma de dicho tratado reducirá la tasa arancelaria a cero. Actualmente los productos guatemaltecos forman parte del SGP (Sistema Generalizado de Preferencias) e ingresan libres de aranceles o con una baja tasa arancelaria al mercado europeo; cuyo promedio para los productos guatemaltecos es 2.79%

El efecto que tendrá la firma del tratado será similar al obtenido con Estados Unidos, luego de la firma del Tratado de Libre Comercio. Esto significa que los beneficios se vuelven permanentes y no deben negociarse anualmente como ocurre con el SGP.

Al aplicar las tasas sobre el potencial comercial se afectó nuevamente el orden de preferencia de cada país, en algunos casos drásticamente como en el caso de Corea del Sur, cuya nota final se redujo sustancialmente con respecto del resultado obtenido antes de aplicar este filtro arancelario.

TABLA 19. VALORACIÓN FINAL UBICACIÓN DE OFICINAS COMERCIALES (VALORES ADIMENSIONALES)

Importancia Ubicación	País	Participación Exportación	Crecimiento Exportación	Exportación	Absoluto MM US\$	Índice Euromoney	Calificación Riesgo	Compatibilidad Cultural	Valoración	Régimen Arancelario	Valoración Final
Estrellas Nacientes											
					25.31	1.21	30.57	1.06	28.85	5.58%	27.24
1	Brasil	0.00	1.33	18,976.30	103.09	1.46	150.12	0.43	351.74	0.00%	351.74
2	Chile	0.01	1.05	97,925.60	59.23	1.30	76.82	2.26	33.97	15.01%	28.67
3	China	0.00	1.87	31,714.10	36.71	1.50	55.01	1.03	53.44	43.28%	30.31
4	Corea del Sur	0.00	1.16	31,763.70	35.39	1.64	57.98	1.28	45.30	0.00%	45.30
5	Taiwán	0.00	1.77	19,955.70							
Novas											
					448.40	0.96	428.91	0.36	1,191.43	0.00%	1,191.43
1	Centroamérica	0.34	0.17	2,632,316.00	134.76	1.36	183.57	0.57	322.05	0.00%	322.05
2	México	0.07	0.26	509,492.70							
Estrellas Enanas											
					44.57	1.08	48.18	0.34	142.55	15.00%	121.17
1	Perú	0.01	0.84	53,117.70	13.76	1.09	15.02	0.52	28.88	0.00%	28.88
2	Colombia	0.01	0.34	40,205.30	12.80	1.85	23.71	0.98	24.19	2.83%	23.50
3	España	0.01	0.33	39,279.00	39.31	1.97	75.54	3.44	21.96	2.79%	21.35
4	Holanda	0.01	0.34	111,354.10	32.30	1.87	60.28	2.37	25.44	18.19%	20.81
5	Japón	0.01	0.29	113,220.10	14.74	1.92	28.35	1.97	14.39	2.79%	13.99
6	Francia	0.00	0.39	37,449.50	19.18	1.81	34.65	2.69	12.88	2.79%	12.52
7	Italia	0.01	0.29	66,039.00	10.23	1.53	15.62	1.28	12.25	4.47%	11.70
8	Arabia Saudita	0.01	0.13	78,230.10	20.98	1.93	40.57	3.67	11.05	10.89%	9.85
9	Canadá	0.01	0.19	110,847.30	7.10	0.84	5.99	0.57	10.58	15.00%	8.00
10	Venezuela	0.00	0.45	15,743.10	10.79	1.06	11.40	1.28	8.94	12.32%	7.84
11	Jordania	0.00	0.56	19,101.20	8.05	1.96	15.76	2.06	7.63	0.00%	7.63
12	Puerto Rico	0.00	0.27	29,558.70	10.99	0.75	8.19	1.09	7.51	15.00%	6.38
13	Belize	0.01	0.19	57,970.80	5.76	0.72	4.16	0.56	7.42	17.14%	6.15
14	Ecuador	0.00	0.42	13,798.70	3.58	1.68	6.00	1.28	4.69	8.00%	4.31
15	Kuwait	0.00	0.37	9,577.60	7.86	2.06	16.26	3.36	4.84	15.00%	4.11
16	Suiza	0.00	0.22	35,095.70	4.73	1.88	8.88	3.08	2.88	0.21%	2.88
17	Singapur	0.00	0.35	13,577.10	8.45	0.48	4.06	1.34	3.03	10.00%	2.73
18	Cuba	0.00	0.32	26,005.70	3.84	1.97	7.57	2.96	2.56	2.79%	2.49
19	Finlandia	0.00	0.26	14,570.00	3.61	1.95	7.04	4.53	1.56	2.79%	1.51
20	Reino Unido	0.00	0.15	24,166.50	6.91	0.87	6.03	3.64	1.66	15.00%	1.41
21	Jamaica	0.00	0.22	31,537.90							
Vacas Lecheras											
					166.47	1.96	325.83	4.06	80.25	0.00%	80.25
1	Estados Unidos	0.39	0.05	3,041,168.40	5.20	1.94	10.08	3.09	3.26	2.79%	3.17
2	Alemania	0.01	0.07	78,150.40							
Incógnitas											
					3.92	1.21	4.73	0.89	5.31	11.98%	4.68
1	Rusia	0.00	0.94	4,158.60	2.03	1.24	2.51	0.43	5.85	27.00%	4.27
2	India	0.00	0.44	4,661.20	1.80	1.52	2.74	2.91	0.94	10.00%	0.85
3	Israel	0.00	0.28	6,470.20	1.13	1.99	2.24	4.23	0.53	2.79%	0.52
4	Suecia	0.00	0.12	9,007.50	0.81	1.92	1.56	3.98	0.38	11.98%	0.35
5	Australia	0.00	0.26	3,171.20	0.25	1.55	0.39	3.30	0.12	4.61%	0.11
6	Katar	0.00	0.91	276.00	0.10	1.64	0.16	3.30	0.05	5.00%	0.05
7	Bahrein	0.00	0.23	438.00	0.01	1.52	0.02	1.86	0.01	2.79%	0.01
8	República Checa	0.00	0.13	86.90							

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en este cuadro, el orden de los países cambió nuevamente debido al efecto de los impuestos. Así en el primer grupo Brasil pasó del último lugar al primero. En el grupo de las estrellas enanas Perú y Colombia se situaron en primer lugar.

Es claro que el efecto de los impuestos obstaculiza el potencial comercial, por ello algunos países han decidido que la columna vertebral de sus estrategias son los tratados comerciales.

El paso final, denominado Paso 3 en este documento, consiste en la integración del potencial de recepción de inversión extranjera directa con el potencial comercial de cada país. Esta integración definirá la recomendación de dónde instalar oficinas y la orientación principal que debe darse a las mismas, la que tiene tres posibles arreglos:

1. Orientación a la Promoción de Comercio.
2. Orientación a la Promoción de Inversión Extranjera.
3. Orientación compartida. Promoción de Comercio y Promoción de Inversión Extranjera.

PASO 3.

INTEGRACIÓN DE ORIENTACIÓN, PROMOCIÓN COMERCIAL Y PROMOCIÓN DE INVERSIÓN

Al integrar los criterios, tanto comerciales, como de promoción de inversiones en un solo cuadro de evaluación, el resultado demuestra que las actividades de promoción de comercio y de promoción de inversión en Guatemala no necesariamente coinciden en una misma oficina, como se muestra en la tabla 20. Las dos funciones coinciden en algunas circunstancias, como el caso de Estados Unidos, México, Europa y la Unión Europea por ejemplo.

**TABLA 20. CUADRO DE INTEGRACIÓN DE OPORTUNIDADES: COMERCIALES E IED**  
**Valores Adimensionales**

Rango Importancia Comercio Exterior	País	Indicador Potencial de Comercio	Rango Importancia IED Mundial	Participación IED Mundial	Indicador Potencial IED en Guatemala	Orientación Comercio	Orientación Promoción I.E.D.	Tipo Mercado
1	Centroamérica	1,191.43	8	n.d.	1,000.00	+	+	Nova
2	Chile	351.74	9	0.00	30.14	+	-	Estrella Naciente
3	Unión Europea	322.07	1.00	0.31	522,861.60	+	+	Vaca Lechera
4	México	322.05	25	0.00	0.00	+	-	Nova
5	Perú	121.17	26	n.d.	0.00	+	-	Estrella Enana
6	Estados Unidos	80.25	16	0.20	21,072.51	+	+	Vaca Lechera
7	Taiwán	45.30	31	n.d.	0.00	+	-	Estrella Naciente
8	Corea del Sur	30.31	12	0.00	0.00	+	-	Estrella Naciente
9	Colombia	28.88	11	0.00	104.18	+	-	Estrella Enana
10	China	28.87	10	0.02	3,086.79	+	+	Estrella Naciente
11	Brasil	27.24	6	0.01	643.09	+	+	Estrella Naciente
12	España	23.50	15	0.05	3,042.54	+	+	Estrella Enana
13	Holanda	21.35	19	0.03	3,244.54	+	+	Estrella Enana
14	Japón	20.81	22	0.08	7,105.46	+	+	Estrella Enana
15	Francia	13.99	18	0.13	14,561.17	+	+	Estrella enana
16	Italia	12.52	20	0.02	1,031.20	+	+	Estrella Enana
17	Arabia Saudita	11.70	3	0.01	0.00	+	-	
18	Canadá	9.85	7	0.05	2,461.95	-	+	
19	Venezuela	9.00	32	n.d.	0.00	-	-	
20	Jordania	7.84	23	0.00	0.00	-	-	
21	Puerto Rico	7.63	27	n.d.	0.00	-	-	
22	Belice	6.38	5	0.00	0.00	-	-	
23	Ecuador	6.15	14	n.d.	0.00	-	-	
24	Suiza	4.11	30	0.03	3,412.00	-	+	
25	Alemania	3.17	2	0.10	8,795.88	-	+	
26	Singapur	2.88	29	n.d.	0.00	-	-	
27	Finlandia	2.49	17	0.00	262.30	-	-	
28	Cuba	2.31	13	n.d.	0.00	-	-	
29	Reino Unido	1.51	28	0.18	13,304.00	-	+	
30	Jamaica	1.41	21	0.00	0.00	-	-	
31	Kuwait	1.41	24	n.d.	0.00	-	-	
32	Australia	0.35	4	0.01	788.27	-	+	

Fuente: Elaboración Propia.



Como se observa en la tabla 20, en algunos casos se recomienda únicamente tener una orientación al comercio, como por ejemplo en los casos de Colombia, Cuba y México, pero esto debe evaluarse bajo un criterio estratégico, porque se pueden cometer algunos errores de apreciación al guiarse únicamente por los datos suministrados en esa tabla.

Para explicar en mejor forma lo anteriormente afirmado, considérese el caso de Colombia. La recomendación de esta consultoría, en base al análisis que se ha descrito descarta que en ese país se ubique una oficina con la intención de promover la inversión de Colombia en Guatemala, sin embargo los recientes problemas que enfrenta Colombia con sus vecinos, les ha obligado a buscar nuevos mercados y actualmente grandes empresas colombianas están buscando invertir en Guatemala. Los problemas que enfrenta principalmente con Venezuela, obligó a Colombia buscar nuevos mercados y por ello propusieron e impulsaron el Tratado de Libre Comercio con Guatemala que se firmó muy recientemente, en el mes de febrero de 2010.

Esto significa que esta consultoría recomienda ubicar una oficina en Colombia que realice tanto la promoción comercial como la promoción de inversión colombiana en Guatemala.

Para hacer la selección final de las ubicaciones que se consideran más apropiadas para establecer oficinas PACIT, se definieron dos criterios discriminantes:

#### *CRITERIO PARA DISCRIMINAR LA FUNCIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL:*

Con la intención de enfocarse en promover el comercio con aquellos países que tienen mayor potencial para Guatemala y con el propósito que en un período de 10 años el comercio con las naciones escogidas crezca a por lo menos 100 millones de dólares anuales, se seleccionaron aquellas ubicaciones cuyo crecimiento anual potencial sea superior a 15 millones de dólares.

#### *CRITERIO PARA DETERMINAR LA FUNCIÓN DE PROMOCIÓN DE IED:*

La consultoría propone discriminar a los países que realicen inversiones en el exterior por un valor mínimo de 500 millones de dólares anuales. Se determinó este valor como el límite inferior debido a que esto permitirá a los funcionarios PACIT contar con un amplio portafolio de inversiones porque con seguridad en esos países se encontrarán con la competencia de otras naciones que buscan hacer lo mismo. En el caso de inversiones de empresas centroamericanas que buscan regionalizarse, podría pensarse en crear una unidad especial para promover este tipo de empresas dentro del programa Guatemala Trade and Invest.

Debido a que no se obtuvo información suficiente para algunos de los países evaluados, la selección final se hizo entre los 25 países que obtuvieron las mejores calificaciones luego del análisis de la función de promoción de comercio y la función de promoción de IED.

A pesar de que esta consultoría consideró que esos límites eran apropiados para establecer un listado de las mejores ubicaciones de oficinas, se considera muy importante, que se revise este límite como una variable en la parte de definición estratégica en el paso 4 sugerido en este documento.

La lectura de la tabla 20 indica los lugares en donde se recomienda establecer una oficina PACIT, sin embargo la cantidad de oficinas que puedan abrirse dependerá del presupuesto con que se cuente al momento de tomar la decisión, parte de la definición estratégica es la asignación de un presupuesto acorde a los objetivos de la política comercial del país.

Se recomiendan 10 ubicaciones que deben tener doble orientación, promoción comercial y promoción de inversiones.

En segundo término se definieron 6 ubicaciones que deben tener únicamente la función comercial, en tercer término se recomiendan 5 ubicaciones más con la función de promoción de inversión extranjera directa únicamente. Finalmente 10 ubicaciones en las cuales no se sugiere instalar oficinas PACIT.

En algunas situaciones, como por ejemplo los casos de Corea del Sur y China, se podría tener una lectura diferente del resultado; en ambos casos se sugiere tener una función, pero no la otra, lo interesante de estos casos es que esta selección es alterna de un país al otro. Esto podría indicar que se puede escoger una oficina regional que atienda a esos dos países y que tenga ambas funciones.

Otro caso interesante, es el de los países árabes, en los cuales existe un comercio positivo para Guatemala, principalmente por exportaciones de cardamomo y café. Sin embargo esos países no han realizado inversiones en Guatemala, pero invierten fuertemente, principalmente en la región del medio oriente, en Estados Unidos, Europa y Japón y tienen muy poco conocimiento de las oportunidades de un país como Guatemala. Podría ser interesante instalar una oficina regional que buscase promover la IED.

Los datos del cuadro 20 pueden tener una lectura adicional, la cual consiste en que las oficinas PACIT que se ubiquen en países con mucha distancia cultural con Guatemala deben preparar a sus técnicos en forma particular antes de enviarlos a ese país para que puedan adaptarse a la cultura del país objetivo para facilitar los procesos a los empresarios de Guatemala.

El caso de Estados Unidos será analizado por separado, debido a que se evaluarán cuántas oficinas se debe tener en ese país, así como las ubicaciones que se recomiendan.

#### ANÁLISIS DE UBICACIÓN DE OFICINAS EN ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos es un país grande como un continente, en el cual a pesar que su economía está integrada, cada uno de sus estados tiene una génesis económica propia. El estado de California es de por sí la octava economía más importante del mundo y la de Texas la decimotercera. Como lo explica Michael Porter en cada estado existen tejidos industriales complejos, algunos de los cuales son los más competitivos del mundo, estos grandes conglomerados son denominados "clusters".

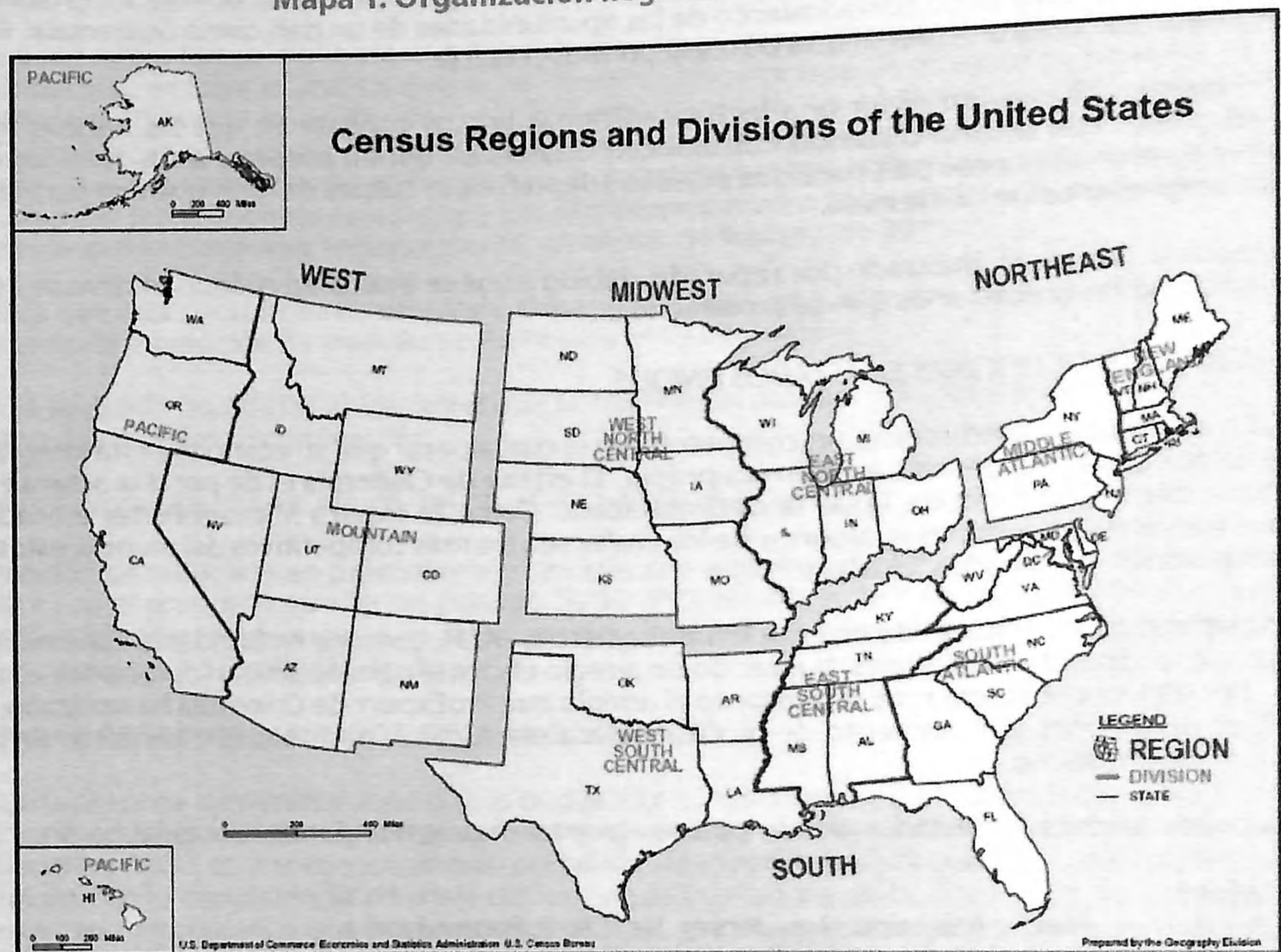
Uno de los objetivos de las oficinas de promoción de comercio, PACIT, consiste en brindar la máxima cobertura posible de los mercados internacionales, buscando un arreglo eficiente para optimizar los recursos económicos disponibles. Por ello se considera muy interesante el arreglo que ProExport de Colombia ha realizado, creando diferentes tipos de oficinas y el concepto de profesional maletero, combinaciones que permiten una máxima cobertura a un costo mínimo.

Económica y políticamente, los estados de ese país se agrupan en cuatro regiones conocidas como:

1. Costa Este
  - a. Medio Atlántico. New Jersey, New York, Pennsylvania.
  - b. Nueva Inglaterra. Maine, Connecticut, Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island, Vermont.
2. Medio Oeste
  - a. Noroeste Central. North Dakota, South Dakota, Nebraska, Kansas, Minnesota, Iowa, Montana.
  - b. Noreste Central. Wisconsin, Illinois, Michigan, Indiana, Ohio.
3. Costa Oeste
  - a. Pacífico. California, Oregon y Washington.
  - b. Montañas. Arizona, Colorado, Idaho, Montana, Nevada, Nuevo México, Utah y Wyoming.
4. Sur
  - a. Sur Atlántico. Delaware, District of Columbia, Florida, Georgia, Maryland, North Carolina, South Carolina, Virginia, West Virginia.
  - b. Sureste Central. Alabama, Kentucky, Mississippi, Tennessee.
  - c. Suroeste Central. Arkansas, Louisiana, Oklahoma, Texas.

Esta división se ilustra en el mapa de regiones y divisiones de Estados Unidos en la página siguiente.

Mapa 1. Organización Regional Estados Unidos



Fuente: U.S. Census Bureau

Como puede observarse, la división regional del territorio estadounidense de alguna forma representa la afinidad e interrelación económica, cultural y política de esos estados. Por ese motivo se considera que la elección de la ubicación de las oficinas PACIT considere esa distribución regional y se seleccionen las ciudades más importantes dentro de cada región.

Algunas ciudades se convirtieron a lo largo del siglo XIX y del siglo XX en las capitales virtuales de esas regiones convirtiéndose en los motores económicos que impulsaban el desarrollo e incubando algunas de las industrias más competitivas del mundo, que a su vez ayudaron a construir un tejido industrial encadenando industrias y comercios.

Se pueden citar algunos claros ejemplos de esto:

1. Cluster automotriz: Estado de Michigan impulsado por Ford Motors Company y por General Motors.
2. Cluster aeroespacial: Estado de Washington impulsada por Boeing.
3. Cluster agrícola: Estado de California.
4. Cluster vestuario: Estado de Nueva York, impulsado por los grandes almacenes de departamentos Macy's.
5. Cluster cereales y harinas: Estado de Illinois, impulsado por la bolsa de cereales en Chicago.

FORTALEZA ECONÓMICA <sup>22</sup> DE LOS ESTADOS

Cada estado tiene una economía equivalente a la de uno o varios países. Si se compara la economía de Guatemala con la economía de los diferentes estados de la unión, esta equivaldría a la economía de South Dakota, que se ubica en la posición 48 de un total de 51; por ello al buscar desarrollar las exportaciones a Estados Unidos, es necesario pensar en realidad que cada estado equivale a un país.

**TABLA 21. IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LOS ESTADOS EN LA UNIÓN AMERICANA 2007**

	Estado	PIB Millones US\$	Rango Mundial
1	California	1,812,968	8
2	Texas	1,141,965	13
3	New York	1,103,024	14
4	Florida	734,519	20
5	Illinois	629,570	21
6	Pennsylvania	531,110	23
7	Ohio	466,309	24
8	New Jersey	465,484	25
9	Carolina del Norte	399,446	31
10	Georgia	396,504	32
11	Virginia	382,964	35
12	Michigan	381,963	36
13	Massachussets	351,514	39
14	Washington	311,270	42
15	Maryland	268,685	45
16	Minnesota	254,970	48
17	Arizona	247,028	49
18	Indiana	246,439	50
19	Tennessee	243,869	53
20	Colorado	236,324	55
21	Wisconsin	232,293	56
22	Missouri	229,470	57
23	Conneticut	216,266	59
24	Lousiana	216,146	60
25	Alabama	165,796	67
26	Oregon	158,223	71
27	Kentucky	154,184	72

Fuente: U.S. Census Bureau

<sup>22</sup>Se contabilizan 51 posiciones porque se evaluó la economía del Distrito de Columbia, sede del gobierno federal, como otro estado, aunque no lo es.

TABLA 22. IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LOS ESTADOS EN LA UNIÓN AMERICANA 2007  
 (MILLONES US\$)

	Estado	PIB	Rango Mundial
28	Carolina del Sur	152,830	73
29	Oklahoma	139,323	77
30	Iowa	129,026	80
31	Nevada	127,213	83
32	Kansas	117,306	84
33	Utah	105,658	87
34	Arkansas	95,371	89
35	Distrito de Columbia	93,819	90
36	Mississippi	88,546	91
37	Nebraska	80,093	92
38	Nuevo México	76,178	93
39	Hawaii	61,532	99
40	Delaware	61,532	99
41	West Virginia	57,711	102
42	New Hampshire	57,341	101
43	Idaho	51,149	106
44	Maine	48,108	108
45	Rhode Island	46,900	109
46	Alaska	44,517	113
47	Montana	34,253	122
48	South Dakota	33,934	123
49	Wyoming	31,154	125
50	North Dakota	27,725	129
51	Vermont	24,543	134

Fuente: U.S. Census Bureau

#### CRITERIOS EMPLEADOS EN LA DEFINICIÓN DE UBICACIÓN DE OFICINAS PACIT EN ESTADOS UNIDOS

En este documento, se definió que Estados Unidos es el principal mercado de las exportaciones de Guatemala, pero que muestra una tasa de crecimiento relativamente bajo, lo que lo caracteriza como un mercado "vacía lechera", en el cual ganar cuotas adicionales de mercado para los productos de exportación es una tarea muy difícil y compleja, el crecimiento de este mercado es de tipo orgánico.

Debido a que las estadísticas de Estados Unidos, no definen el destino final de las importaciones que se realizan en ese país, no es posible determinar en dónde y en qué cantidad se consumen los productos que Guatemala exporta.

Debido a que más de dos terceras partes de la economía de Estados Unidos proviene del consumo directo, se considera como un criterio importante que las oficinas PACIT se encuentren en las principales y más grandes ciudades de ese país, allí donde el consumo potencial es importante.

El tamaño de las empresas estadounidenses permiten considerar que aunque estas realicen sus compras en sus sedes, los productos que adquieren son distribuidos a sus empresas filiales o agencias distribuidas en una región particular del país o bien a lo largo de la nación; por ello es muy difícil ubicar el sitio exacto donde se consumen los productos que se venden a estas empresas. Lo importante de esa situación consiste en que el sitio donde debe existir un agente de promoción comercial es en los lugares en donde se deciden las compras

de las empresas de Estados Unidos; por ejemplo en el caso de la empresa Walmart, la mayor empresa de venta al detalle, las decisiones de compra de productos extranjeros se realiza en la ciudad de Bentonville en el estado de Arkansas, un exportador interesado en vender sus productos a esta empresa deberá viajar a visitar ese centro de compras para poder ser elegido proveedor. La mayoría de las grandes empresas de Estados Unidos funciona en la misma forma.

Para formalizar los criterios que se usarán para seleccionar las oficinas PACIT,

**CRITERIO 1, COBERTURA REGIONAL:**

Con el objetivo de cubrir la mayor cantidad de territorio, se considera que se debe elegir entre un grupo de ciudades de cada región, eligiendo aquella o aquellas ciudades que permitan un mejor acceso a los compradores de los productos de Guatemala.

**CRITERIO 2, UBICACIÓN DE CLUSTERS:**

El criterio de selección más importante para definir la mejor ubicación de estas oficinas en ese país consiste en que se localicen cerca de los "clusters" más importantes para el comercio de productos de Guatemala.

**PROCEDIMIENTO DE DISCRIMINACIÓN DE CIUDADES EN ESTADOS UNIDOS:**

Como primer paso, se seleccionará un conjunto de ciudades que por su ubicación, importancia económica y tamaño puedan ser consideradas como las mejores candidatas para elegir entre ellas.

En la tabla 3, se muestra la selección inicial que se realizó, allí se consignan las ciudades más importantes dentro de cada región y las que agrupan mayor cantidad de clusters industriales, así como los estados más ricos dentro de cada región.

**Tabla 23. Selección de Región, Estado y Ciudad.**

Región	Subregión	Estado	Importancia Económica Millones US\$	Ciudad	Población	Rango Estado	Rango Ciudad
Costa Este	Medio Atlántico	New York	1,103,024	New York	8,274,527	3	1
	Nueva Inglaterra						
Medio Oeste	Noreste Central	Illinois	629,570	Chicago	2,836,658	5	3
	Noroeste Central	Michigan	381,963	Detroit	916,952	6	6
Costa Oeste	Pacífico	California	1,812,968	Los Angeles	3,834,340	1	2
				San Francisco	764,976	1	7
	Montañas						
Sur	Sur Atlántico	Florida	734,519	Miami	409,719	4	9
		District of Columbia	93,819	Washington	588,292	7	8
	Sureste Central						
	Sureoeste Central	Texas	1,141,965	Dallas	1,240,499	2	5
				Houston	2,208,180	2	4

Fuente: U.S. Census Bureau

En algunas regiones se seleccionaron dos ciudades, con el propósito de elegir aquella que muestre mejores condiciones para el comercio de productos de Guatemala, este es el caso de la región del medio oeste, en donde se compara la ciudad de Chicago con la ciudad de Detroit, la región de la costa oeste donde se comparan las ciudades de Los Ángeles y San Francisco y la región sur donde se comparan Miami, Washington, Dallas y Houston.

Como la elección es entre ocho ciudades potenciales y para poder discriminar entre ellas, se asignaron puntos a cada ubicación, otorgando 10 puntos al primer puesto, 9 al segundo y así sucesivamente; posteriormente se sumaron los puntos asignados a la importancia del estado y de las ciudades, estableciendo un rango asignando el primer lugar a la ciudad con más puntos y el último a la ciudad con menos puntos.

Al aplicar ese criterio, las calificaciones y rangos de ciudades más interesantes para ubicar oficinas de promoción comercial y de inversión se resume en la tabla 4 a continuación.

**TABLA 24. CLASIFICACIÓN DE CIUDADES MÁS INTERESANTES PARA OFICINAS PACIT**

Estado	Ciudad	Rango Estado	Rango Ciudad	Puntuación	Clasificación
California	Los Angeles	10	9	19	1
New York	New York	7	10	17	2
Texas	Houston	9	7	16	3
California	San Francisco	10	5	15	4
Texas	Dallas	9	6	15	5
Illinois	Chicago	6	8	14	6
Michigan	Detroit	5	6	11	7
Florida	Miami	7	3	10	8
District of Columbia	Washington	4	4	8	9

Fuente: Elaboración Propia

Como segunda instancia se analizará la cantidad de clusters industriales que existen en cada región y ciudad, seleccionando aquellos que se relacionan directamente con las exportaciones de Guatemala.

#### CLUSTERS

En la tabla 4, se resumen los clusters que están presentes en los estados que se seleccionaron para ubicar oficinas PACIT.

En la primera columna de la tabla se definen los clusters que se relacionan con la actividad productora y exportadora de Guatemala, en la segunda columna se define la forma en que se integra el cluster en conglomerados más pequeños.

En las columnas subsiguientes se clasifican los clusters presentes en cada estado, los números que aparecen en las casillas corresponde a la importancia del cluster a nivel nacional, es decir si se trata del cluster 1 o el cluster 2 en orden de importancia.

Los totales en las filas al final del cuadro indican, la cantidad de clúster de primer orden existen en el estado que se analiza, para saber el grado de importancia de ese estado en la economía de un sector en particular.

TABLA 25. UBICACIÓN DE CLUSTERS

Cluster Principal	Sub Cluster	Illinois	California	New York	Florida	Texas	District of Columbia	Washington
Productos Agrícolas	Comida empacada	1						3
	Servicios y Administración N. Agrícolas	1			2			3
	Molienda y Refinación	1				3		
	Servicios Especializados	1				3		7
	Farm output				1	3.5		
	Comida empacada				4			
Comida Procesada	Dulces y Chocolates	1						
	Harina	1						
	Maquinaria para alimentos	2						
	Carne y Productos relacionados					1		
	Comida especializada		1					
Pesca y Productos de Pesca	Pesca	3		6.5				1
Zapatos	Partes Zapatos	2	1			3		
	Zapatos					1		
	Especialidades zapatos				7			
Productos Cuero y Bienes Deportivos	Productos Relacionados	2	1					
	Productos de cuero				4			
Servicios de Distribución	Venta al mayoreo de productos alimenticios		1		2		39	5
	Venta al mayoreo de mercadería general		1				48	
	Distribución de prendas de vestir y accesorios		2	1			47.5	
	Venta por catálogo y correo				2		50	6
Ropa de vestir	Ropa para mujeres		1					
Joyería y Metales Preciosos	Servicios de inversión		1				41	
	Productos joyería y metales preciosos			1				
	Materiales especializados			3				
	Bisutería			3				
Textiles	Proceso de especialidades		1					
	Productos terminados				8		48	
Servicios Financieros	Inversión en activos tangibles			2				
	Servicio de Valores			1				
	Banca			2	4		45	
Servicio para Negocios	Servicios Profesionales	2						
Muebles	Productos relacionados para el hogar			4.5				
Petróleo y Gas	Comercio de petróleo y gas			3	4	2		
	Exploración y Perforado para Petróleo y Gas					1		
	Hidrocarburos					1		
	Productos Químicos					1		
	Proceso de Petróleo					1		
Calificación	Total de Clusters Presentes en el Estado	11	9	10	10	11	7	6
	Total de Clusters con rango 1 a nivel nacional	6	8	3	1	6	0	1
	Total de Clusters con rango 2 a nivel nacional	4	1	2	3	1	0	0
	Total de Clusters con rango 3 a nivel nacional	1	0	3	0	3	0	2
	Proporción de Clusters con rango 1	55%	89%	30%	10%	55%	0%	17%
	Proporción de Clusters con rango 2	36%	11%	20%	30%	9%	0%	0%
Proporción de Clusters con rango 3	9%	0%	30%	0%	27%	0%	33%	

Fuente: Institute for Competitiveness, Harvard University.

Al analizar el cuadro anterior, se observa que el estado que tiene más conglomerados de primer nivel, que sean interesantes para Guatemala, que están marcados con color verde, es el estado de California, en donde existen 8 clusters de primer nivel, 1 de segundo nivel y ninguno de tercer nivel. A este estado le sigue Illinois, el cual presenta 8 clusters de primer nivel, 1 de segundo y ninguno de tercer nivel. El tercer estado más interesante es el de Nueva York, que aglutina 3 clusters de primer nivel, 2 de segundo nivel y 3 de tercer nivel. Esta situación



se ilustra en la tabla 6, en donde se asignó una puntuación de 3 para los clusters clasificados como número tres, 2 puntos para los clasificados como clusters número dos y 1 punto para los clusters número uno. Finalmente se sumaron los valores de puntuación de ciudad con los valores de puntuación final y se hizo un rango de mayor a menor, siendo la ciudad de Los Ángeles la más interesante para las exportaciones de Guatemala y la ciudad de Washington D.C. la menos interesante.

**TABLA 26. CLASIFICACIÓN FINAL DE CIUDADES PARA UBICACIÓN DE OFICINAS PACIT**

Estado	Ciudad	Puntuación Ciudad	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Puntuación Clusters	Puntuación Final	Rango Final
California	Los Angeles	19	8	1	0	26	45	1
California	San Francisco	15	8	1	0	26	41	2
Illinois	Chicago	14	6	4	1	27	41	3
Texas	Houston	16	6	1	3	23	39	4
Texas	Dallas	15	6	1	3	23	38	5
Michigan	Detroit	11	6	4	1	27	38	6
New York	New York	17	3	2	3	16	33	7
Florida	Miami	10	1	3	0	9	19	8
District of Columbia	Washington	8	0	0	0	0	8	9

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que se había establecido que se busca tener la mayor cobertura posible con el mínimo número de oficinas, es necesario eliminar ciudades que se encuentren dentro del mismo estado o dentro de la misma región por lo que el cuadro de recomendación final se resume en la tabla 7, en donde se consignan las cinco ciudades que se consideran más interesantes para la ubicación de oficinas de promoción comercial y de inversión.

**TABLA 27. RECOMENDACIÓN DE CIUDADES PARA UBICACIÓN DE OFICINAS PACIT**

Estado	Ciudad	Puntuación Ciudad	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Puntuación Clusters	Puntuación Final	Rango Final
California	Los Angeles	19	8	1	0	26	45	1
Illinois	Chicago	14	6	4	1	27	41	2
Texas	Houston	16	6	1	3	23	39	3
New York	New York	17	3	2	3	16	33	4
Florida	Miami	10	1	3	0	9	19	5

Fuente: Elaboración Propia

RESULTADOS

Al relacionar los clusters con las ciudades elegidas se puede determinar cuál debe ser la orientación principal de cada oficina en la promoción de los productos guatemaltecos.

Orientación Principal de las Oficinas PACIT en Estados Unidos						
Cluster Principal	Sub Cluster	Illinois	California	New York	Florida	Texas
		Chicago	Los Angeles	New York	Miami	Houston
Productos Agrícolas	Comida empacada	1				
	Farm output	1			1	3.5
	Comida empacada	1			4	
Comida Procesada	Dulces y Chocolates	1				
	Comida especializada		1			
	Carne y productos carne					1
Zapatos	Partes Zapatos	2	1			3
	Zapatos				7	1
Productos Cuero y	Productos de cuero	2	1		4	
Servicios de Distribución	alimenticios		1		2	
	mercadería general		1			
	vestir y accesorios		2	1		
Ropa de vestir	Ropa para mujeres		1			
Joyería y Metales Preciosos	Servicios de inversión		1			
	preciosos			1		
Textiles	Proceso de especialidades		1			
	Productos terminados				8	
Servicios Financieros	Inversión en activos tangibles			2		
	Servicio de Valores			1		
	Banca			2	4	
Servicio para	Servicios Profesionales	2				
Muebles	hogar			4.5		
Petróleo y Gas	Comercio de petróleo y gas			3	4	2
	Petróleo y Gas					1
	Hidrocarburos					1
	Productos Químicos					1
	Proceso de Petróleo					1

Fuente: Competitiveness Institute Harvard University.

La oficina de Chicago debe cubrir toda la parte del centro oeste de Estados Unidos, y promover principalmente la venta de productos agrícolas, de la industria de zapatos y servicios del tipo "call center", debido a que las empresas más competitivas de esos ramos en Estados Unidos se encuentran localizadas allí.

En el caso de Los Ángeles las mayores oportunidades las tendrá en las industrias de comida procesada, zapatos, productos de cuero, servicios de distribución de mercaderías diversas y textiles.

En el caso de Nueva York, esta oficina tendrá sus mejores oportunidades en la industria de partes de zapatos, servicios de distribución de alimentos, mercadería general, ropa de vestir y accesorios y en las especialidades de textiles.

La oficina que se ubique en Miami, tendrá sus mejores opciones en la industria de productos frescos y comida empacada, servicios de distribución de alimentos y en segundo término en la industria de zapatos, textiles, servicios profesionales y comercio de petróleo y gas; estas últimas actividades son más importantes en otras ciudades.

Finalmente en el caso de Houston, las mejores opciones será la promoción de productos de carne, zapatos y en todas las actividades de inversión y comercio de la industria petrolera y productos químicos.

## PASO 4.

### APLICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Esta consultoría propone que los resultados obtenidos con la metodología propuesta para la ubicación de las oficinas PACIT en el extranjero, sea sometida a un filtro final: la estrategia comercial derivada de la Política de Comercio Exterior de Guatemala y a los planes estratégicos de cada sector industrial del país.

Podría darse el caso en el cual la ubicación de las oficinas sea alterada porque los objetivos estratégicos de esos planes permitan alterar la calificación obtenida en cada oficina. ¿Cómo o cuánto pueden afectar los objetivos estratégicos de orden superior a la selección de ubicación y orientación de una oficina PACIT?

Para responder adecuadamente a esa pregunta, se usará como ejemplo el caso de Colombia. En los últimos años este país ha venido teniendo dificultades políticas con los países vecinos, quienes han sido tradicionalmente buenos socios de negocios; Venezuela, por citar un caso, es un mercado estratégico para las empresas colombianas. Derivado de los problemas geopolíticos de Colombia, este país ha debido modificar su estrategia de comercio exterior, buscando mercados alternos que reduzcan su dependencia de Venezuela, Ecuador y Bolivia.

Estos objetivos estratégicos han permitido a Colombia reevaluar el potencial de Centro América como socio de negocios en el largo plazo para ese país. Como resultado se observa un interés creciente por fomentar el comercio entre Colombia y Centro América, por lo que Colombia ha impulsado el desarrollo de tratados de libre comercio con el triángulo norte.

En términos de IED, se observa también un creciente interés por la adquisición de empresas de los países de la región; así recientemente la empresa farmacéutica colombiana Tecnoquímicas<sup>23</sup> anunció la inversión de 100 millones de dólares para adquirir empresas farmacéuticas en los países centroamericanos.

La sugerencia de esta consultoría, es la de priorizar los mercados por regiones, establecer una política de ratificación de acuerdos comerciales y desarrollar un plan estratégico para aprovechar las ventajas de esos tratados.

<sup>23</sup> Emilio Sardi, vicepresidente de Tecnoquímicas la empresa farmacéutica más grande de Colombia con una facturación de más de mil millones de dólares al año, anunció que Tecnoquímicas busca adquirir empresas en la región, en el mes de octubre de 2009 adquirió la empresa Teramed de El Salvador por valor de 33 millones de dólares. Tecnoquímicas obtuvo un crédito de BanColombia por 100 millones de dólares para financiar la estrategia de expansión de esta empresa en la región centroamericana.

## CONCLUSIONES:

### 1. Orientación y Misión de las Oficinas:

Actualmente las oficinas de PACIT están orientadas principalmente a la promoción del comercio exterior y en menor medida la promoción de la inversión extranjera en Guatemala. Sin embargo, dependiendo de la naturaleza de las oportunidades que brinden los países donde estas se ubiquen, las oficinas podrán ver las dos funciones, o bien una u otra.

Considérese por ejemplo el caso del Reino Unido, país al cual Guatemala exportó en el año 2008 menos de 5 millones de dólares y que ocupa el lugar 32 en la clasificación de importancia para el comercio internacional de Guatemala. Ese país ocupa el primer lugar mundial como potencial inversor, medido por el crecimiento de sus inversiones en el extranjero. Esto significa que de existir una oficina PACIT en ese país, esta debería tener como función principal promover a Guatemala como destino para las inversiones, y en segundo término la promoción del comercio desde Guatemala.

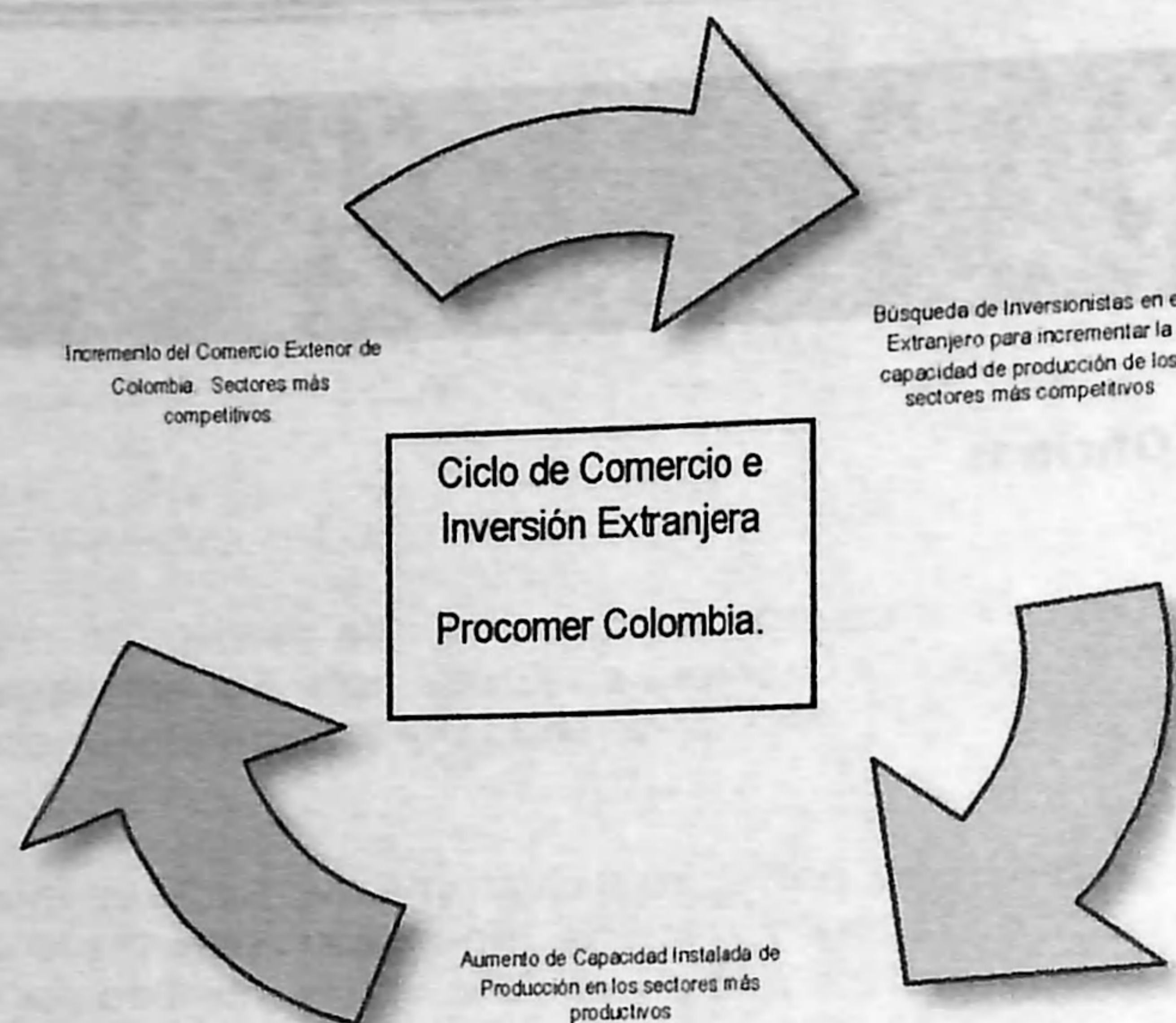
Caso contrario podría suceder con Honduras, el cual es uno de los países en donde crecen con mayor velocidad las exportaciones de Guatemala, pero que ocupa uno de los últimos lugares en el mundo en inversión en el extranjero. En ese caso, de existir una oficina PACIT en Honduras podría orientarse a busca promover el comercio más no la inversión, o bien esta última en menor grado.

### 2. Importancia de la Estrategia de impulso de Tratados de Libre Comercio:

El "benchmarking" realizado en esta consultoría, evidenció que algunos países definen una clara estrategia de desarrollo comercial, asociada a la búsqueda de inversionistas en el extranjero, que está basada en la firma de Tratados de Libre Comercio. Dicho de otra forma, países como Chile y Colombia, aunque en menor grado, eligen el orden en que desean establecer tratados de libre comercio como la primera fase de penetración comercial, una vez los tratados han sido ratificados, el segundo paso es instalar una oficina de Promoción Comercial en ese país para aprovechar la ventaja arancelaria con respecto de otros países.

### 3. Ciclo Comercio Exterior – Inversión Extranjera Directa – Comercio Exterior:

La Doctora Ovando, Directora de Operaciones de ProExport de Colombia, indicó que ProExport considera como misión básica de la oficina la promoción del comercio exterior. La función de promoción de inversión extranjera la consideran como un apoyo a los sectores más dinámicos y competitivos con la intención de dar sustentabilidad, con esas inversiones, al crecimiento del comercio exterior de esos sectores.



#### 4. Enfoque de Ventas y Eficiencia en la Cobertura Internacional de Mercados:

ProExport de Colombia, enfoca la promoción de comercio como una oficina de ventas, por ello busca seleccionar las ubicaciones de sus oficinas con el propósito de cubrir la mayor cantidad posible de mercados buscando maximizar los recursos financieros que dispone.

Esta es una condición al modelo de selección de oficinas: buscar las mejores ubicaciones que permitan el mayor acceso a los clientes en cada mercado.

Esta condición les ha obligado a buscar diferentes arreglos para cubrir con mayor eficiencia cada mercado. De alguna forma buscan establecer un arreglo de una red neural, con nodos donde se consolida la información de las diferentes oficinas de promoción.

- Oficinas Regionales. Operan dentro de un país, como Estados Unidos, o agrupando varios países. Operan como un nodo dentro de la red.
- Oficinas "Terminales". Aunque no le dan tal designación, se nombraron terminales para diferenciarlas de las oficinas regionales, a las cuales estas oficinas reportan.
- Maleteros. En las ubicaciones donde las condiciones del mercado, volumen de negocios, estado de desarrollo, no permitan tener una oficina, ProExport contrata a tiempo completo profesionales que residan en esos mercados y que realicen teletrabajo dentro de sus casas. Reducen la inversión de operación a los salarios y gastos de desplazamiento de los maleteros, evitando los gastos fijos.

#### 5. Ubicaciones Seleccionadas:

- Oficinas Itinerantes (Maleteros). En forma similar a lo realizado por ProExport de Colombia, se sugiere adoptar la misma estrategia de designar profesionales que no tengan oficinas en ciertos países y que operen desde sus casas. Esto permite reducir las inversiones y optimizar los recursos financieros.

Estos profesionales "maleteros", deben ubicarse en los mercados de más rápido crecimiento y que tengan una base relativamente importante de comercio. Se sugiere hacerlo en los países denominados

Estrellas Nacientes:

- Brasil
- China
- Corea del Sur
- Taiwán

- b. Oficinas. Las oficinas se sugiere tenerlas en los mercados denominados Estrellas nacientes, Nova y Vacas Lecheras, debido a que el volumen de comercio que se realiza allí es importante:

- Chile
- Unión Europea
- México
- Centro América
- Estados Unidos
- Perú

**6. Incorporación de otros criterios al método desarrollado:**

La metodología que se propone para evaluar la ubicación de oficinas de promoción de comercio e inversión en el extranjero es susceptible de ser mejorada, y pueden incluso agregársele otros criterios para hacerla más exacta y más profunda en los análisis sectoriales. La consultoría recomienda que se mantenga un método que busque determinar el potencial de un país o de un sector y que se evite hacer evaluaciones cualitativas, casuísticas o bien que se agreguen variables de interés político o con sesgo sectorial. Esto permitirá poner a competir los países y seleccionar aquellos que tengan mejores perspectivas para el país.

**RECOMENDACIONES**

**1. Importancia de una Estrategia Comercial Nacional:**

Para designar en dónde establecer nuevas oficinas PACIT, es indispensable tener una clara estrategia comercial a fin de:

- a. Aprovechar en la mejor forma posible los recursos financieros.
- b. Buscar maximizar la cobertura de los mercados que las empresas de Guatemala puedan acceder.
- c. Mejorar la competitividad sectorial y de las empresas en Guatemala en aquellos mercados en los cuales no es posible competir.
- d. Emplear la diplomacia como un recurso estratégico para establecer Tratados de Libre Comercio que amplíen las posibilidades de exportación de las empresas de Guatemala.
- e. Crear una red neural que recopile información de mercados y facilite el proceso de internacionalización de las empresas de Guatemala.

## 2. Categorías de Oficinas:

Debido a que los recursos del país no permiten abrir oficinas PACIT en todos los países del mundo, es necesario plantear diferentes modelos de oficinas para evitar perder oportunidades de comercio potenciales. Los productos y las empresas deben estar lo más cerca posible de sus clientes. La experiencia de otras organizaciones de Promoción de Comercio y de Inversión, enseña que se pueden desarrollar diferentes tipos de oficinas para reducir los gastos al mínimo y poder cubrir la mayor cantidad posible de mercados simultáneamente. Por ello se recomienda que la red de oficinas PACIT tenga alguna de las siguientes definiciones.

- a. Oficinas Regionales. Estas oficinas deben atender dos o más mercados, pueden coordinar oficinas terminales y oficinas itinerantes.
- b. Oficinas Terminales. Estas oficinas dedican sus esfuerzos a un solo mercado.
- c. Oficinas Itinerantes. Equivalente al concepto de "maleteros" que designa ProExport. Profesionales residentes en el extranjero que laboran en un mercado, pero sin gastos fijos.
- d. Oficinas Cooperantes Virtuales. En esta categoría se incluyen aquellos mercados en los cuales no se justifica invertir en ninguna de las anteriores opciones ya sea porque el mercado es nuevo o bien es muy pequeño. En estos casos se sugiere tanto la contratación de agentes libres, "free lancers", que puedan explorar oportunidades por proyecto, como establecer mecanismos de cooperación con la embajada más próxima para que atienda las necesidades de ese mercado.

La carencia de recursos no implica que en esos países con pequeños mercados, no se realice una labor mínima de promoción comercial o de búsqueda de inversiones. Por ello se recomienda que el cuerpo diplomático sea capacitado para poder realizar las labores básicas de esta función, tal como lo hace Chile y lo declara dentro del Plan Estratégico de Pro Chile <sup>24</sup>.

## 7. Estrategia Comercial por Tipo de Mercado:

Como se ha argumentado a lo largo de este documento, los países y mercados a los cuales exporta Guatemala no tienen ni el mismo grado de desarrollo ni la misma velocidad de crecimiento. Guatemala exporta desde hace mucho tiempo a países como Estados Unidos, Alemania, Centro América y otros; pero en otros mercados sus experiencias son más recientes como el caso de Japón, Rusia y otros países. En algunos más no se ha exportado nunca o bien se ha hecho esporádicamente, como por ejemplo el caso de Azerbaiyán, República Checa, Irlanda. Por esas razones, no es posible dar el mismo tratamiento a todos esos países. Esta consultoría recomienda clasificar los países por grado de desarrollo comercial y dar a cada tipo un tratamiento diferente.

Como un ejemplo se sugieren algunas acciones comerciales a realizar por las oficinas PACIT, y además algunas acciones sectoriales para motivar a las empresas a incursionar en esos países.

<sup>24</sup> Hugo Lavados de ProChile indica que el criterio que aplican es considerar las oficinas comerciales como "sucursales bancarias" que se ubican en donde hay más clientes interesantes. En lugares como los mercados emergentes y en mercados nuevos, reciben el apoyo de las embajadas.

**Recomendación de Acciones Estratégicas por Tipo de Mercado y Tipo de Oficina**

Tipo de Mercado	Tipo de Oficina Sugerida	Posible Estrategia Comercial	Posible Estrategia Sectorial
Nuevo	Cooperante Virtual Servicio Diplomático	Buscar nichos de mercado para iniciar exportaciones.  Participación en ferias comerciales.	Analizar competitividad sectorial relativa.  Cerrar brechas competitivas con exportadores de otros países.  Inteligencia de mercados, búsqueda de oportunidades.  Seminarios sobre oportunidades en esos mercados
Estrella Naciente	Oficina Itinerante	Consolidar las ventas de productos exportados.  Ampliar variedad de productos exportados.	Despertar interés de exportadores para aprovechar el crecimiento del mercado.  Efectuar misiones comerciales.  Exponer productos en ferias.  Buscar nuevos nichos de mercado.
Estrella Nova	Oficina Terminal	Consolidar las ventas de productos exportados.  Ampliar la base de exportadores presentes en el mercado.  Ayudar a las empresas a afianzar proceso de internacionalización.	Efectuar misiones comerciales.  Motivar a nuevas empresas para abordar ese mercado.  Trasladar experiencias a nuevos exportadores.  Fomentar redes de exportación entre empresas.

Tipo de Mercado	Tipo de Oficina Sugerida	Posible Estrategia Comercial	Posible Estrategia Sectorial
Estrella Enana	Oficina Terminal	Ampliar variedad de productos exportados.  Ampliar base de exportadores presentes en el mercado. Consolidar las exportaciones.	Efectuar misiones comerciales. Motivar a nuevas empresas para abordar ese mercado.  Trasladar experiencias a nuevos exportadores.  Fomentar redes de exportación entre empresas.
Vaca Lechera	Oficina Regional	Cuidar la participación de mercado.  Ampliar la base de exportadores a ese mercado.	Ampliar cobertura del mercado.  Ampliar base de distribución.  Cimentar marca-país.



FOGUA

Criterio de Evaluación	Escala de Valoración	Ponderación	Puntuación
1. Nivel de actividad económica del país destino	Alto, Medio, Bajo	10, 5, 2	
2. Tamaño del mercado potencial	Grande, Mediano, Pequeño	15, 10, 5	
3. Nivel de desarrollo económico del país destino	Alto, Medio, Bajo	10, 5, 2	

Criterio de Evaluación	Escala de Valoración	Ponderación	Puntuación
4. Nivel de riesgo político del país destino	Alto, Medio, Bajo	10, 5, 2	
5. Nivel de riesgo cambiario del país destino	Alto, Medio, Bajo	10, 5, 2	

## ANEXOS:

### ANEXO 1. DEFINICIÓN ANALÍTICA DEL MÉTODO

#### PASO 1(A): DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES COMERCIALES Y DE RECEPCIÓN DE I.E.D.<sup>25</sup>

Como se indicó anteriormente, la evaluación de oportunidades se realiza en dos etapas sucesivas, la primera explora las oportunidades de crecimiento en los mercados en donde están presentes los productos de Guatemala éstos son los países a donde se exporta actualmente. La segunda etapa considera la introducción de los productos exportados por Guatemala a mercados a los cuales no exporta. Este proceso sigue el modelo estratégico producto – mercado de ansoff, el cual busca diversificar mercados y productos.

#### Oportunidades Comerciales:

##### Definición Analítica:

$X_t$  = Exportaciones de Guatemala, en los años  $t_1$  y  $t_2$

$i$  = Países clasificados de 1 a  $n$  por orden de importancia.

$t$  = Año de referencia de 1 a  $n$ .

$PX$  = Participación Exportaciones: Proporción de las exportaciones del país  $i$  en relación a las exportaciones totales de Guatemala.

$TC_t$  = Tasa de Crecimiento de las exportaciones de País  $i$  interanual, en los años  $t_1$  y  $t_2$

$PX_{i,t} = [X_{País i} / \sum_{i=1, \dots, n} X_{País i}]$  en tiempo  $t$ .

$TC_i = (X_{País i}^{Tiempo t_1} - X_{País i}^{Tiempo t_2}) / X_{País i}^{Tiempo t_1}$

Oportunidad =  $TC_i \times PX_{i,t} \times X_{Pi}$

Rango  $X_i$  = Clasificación por orden de importancia en participación de exportaciones, donde  $i = 1, \dots, n$ .

#### Oportunidades de Inversión Extranjera Directa IED:

Los datos que servirán para la selección de países en los cuales ubicar la función de promoción de IED hacia Guatemala, se basará tanto en los datos obtenidos de UNCTAD, como en datos recabados por la prensa centroamericana. Debido a la fuerte inversión entre países centroamericanos, que no alcanza los volúmenes de los países desarrollados, pero que es importante para los objetivos del país se elaborará un cuadro especial para analizar la inversión intrarregional.

##### Definición Analítica:

$IED_{i,t}$  = Inversión Extranjera Directa realizadas por el País  $i$ , durante los años  $t_1$  y  $t_2$

$IEDS_{i,j}$  = Inversión Extranjera Directa realizada al Sector  $j$ , por el país  $i$

<sup>25</sup> I.E.D. Siglas que significan Inversión Extranjera Directa

IEDGt = Inversión Extranjera Directa recibida por Guatemala durante los años t1 y t2  
 IEDSGt = Inversión Extranjera Directa Sectorial recibida por Guatemala durante los años t1 y t2.

Distribución Sectorial IED = (IEDSGt / IEDGt)

IEMt = IED realizada en todo el mundo =  $\sum IED_i = 1, n$

La relación entre las oportunidades de inversión sectoriales en Guatemala con las inversiones sectoriales realizadas por los países extranjeros en diferentes partes del mundo. La sumatoria de esos indicadores indicará los países con mayor potencial de inversión en Guatemala, en los cuales la oficina PACIT tendría mayores oportunidades de encontrar inversionistas para Guatemala.

IEDPSi = Índice de Potencial de Inversión Sectorial en Guatemala del País i.

IEDPSi = (IEDSGt / IEDGt) x IEDSi, j

IEDPGi = Índice de Potencial de Inversión del País i en Guatemala.

IEDPGi =  $(\sum IEDPG_j)_i$

Rango IEDPGi = Clasificación por orden de importancia de países inversionistas con mayor potencial para Guatemala.

Al consultar las diferentes bases de datos e información más importantes sobre IED, se observó que las mismas no registran adecuadamente las inversiones realizadas en los últimos años en la región centroamericana. Por esa razón se consultó con publicaciones especializadas económicas y de negocios, para determinar la actividad de inversión en la región.

La metodología desarrollada pretende que al comparar la inversión que efectúan esos países de forma sectorial, con los sectores más dinámicos en Guatemala el resultado indicará cuál es país que ofrece un mayor potencial de crecimiento para proyectos en Guatemala.

#### *Paso 1(b): Determinación de la Capacidad Competitiva Sectorial por País*

Para determinar la orientación comercial que debe darse a las diferentes ubicaciones de oficinas PACIT, es necesario hacer un análisis comparativo de la capacidad competitiva de cada sector económico de Guatemala. Para determinar la capacidad competitiva y las oportunidades sectoriales internacionales de las industrias de Guatemala, se empleó el índice de competitividad comercial desarrollado por el Centro de Comercio Internacional de la Organización Mundial del Comercio.

De esos índices se seleccionaron cuatro con el propósito de integrar la importancia de las exportaciones desde una perspectiva interna con la valoración que hacen los mercados extranjeros sobre los productos exportados por cada sector.

#### *Definición Analítica:*

Variables Internas:

XGS j, t = Valor de las Exportaciones Sectoriales de Guatemala medidas en dólares en años t1 y t2

TGC j, t = Tasa de Crecimiento de las exportaciones de País i interanual, en los años t1 y t2

Dinámica Internacional Sectorial = XGS<sub>j,t</sub> x TGC<sub>j,t</sub>

Variables Externas:

Índice de Valor Relativo Mundial de los Bienes del Sector. Esta es una medida sintética desarrollada por INTRACEN de UNCTAD que mide de alguna forma los precios pagados por los bienes exportados por un

país y se refieren al valor promedio mundial que tiene valor 1. Así si un sector muestra un valor superior a 1, ello significa que en el comercio mundial sus productos son pagados por precios superiores a la media por razones de calidad.

PGt = Precio Relativo Mundial de los productos sectoriales de Guatemala. Este indicador se usará como un índice de precios.

Si  $PGt > 1$ . Entonces los productos de Guatemala tienen un valor superior al precio promedio mundial.

Si  $PGt = 1$ . Entonces los productos de Guatemala no tienen un apreciación especial, sino que los consumidores mundiales pagan el precio promedio.

Si  $PGt < 1$ . Entonces los productos de Guatemala tienen una apreciación menor al precio promedio mundial.

Para ilustrar esto en mejor forma, podemos pensar que el precio de Café tipo Antigua tiene un precio relativo superior a 1, lo que significa que los consumidores mundiales pagan un precio superior al de otros productos similares. También puede razonarse "a contrario".

PMXGt = Participación de las Exportaciones Guatemaltecas del Sector en el Mercado Mundial.

Apreciación Mundial Exportaciones Guatemala = VMG = PGt x PMXGt

Al integrar estas variables y multiplicarlas, el indicador resultante mide la apreciación o valor relativo de las exportaciones del país por parte de los consumidores de esos productos en todo el mundo. Esto de alguna forma indica la apreciación mundial por los productos exportados en un sector en particular.

#### *Competitividad Internacional Sectorial Relativa:*

El indicador anterior puede compararse con indicadores similares contruidos para otros países dentro de los mismos sectores. Al relacionar ambos, se obtiene un indicador de competitividad sectorial relativa que relaciona la actividad interna de cada país con la recepción mundial de sus productos. Tomemos como ejemplo las exportaciones sectoriales de Guatemala y Costa Rica. En el caso de Costa Rica el índice de apreciación mundial de sus exportaciones se definirá así:

$$VMCR = PCRt \times PMXCRt$$

$$\text{La competitividad relativa IG-CR} = (PGt \times PMXGt) / (PCRt \times PMXCRt)$$

Si  $IG-CR > 1$  Guatemala es más competitivo que Costa Rica

Si  $IG-CR = 1$  Guatemala es igualmente competitiva que Costa Rica

Si  $IG-CR < 1$  Guatemala es menos competitiva que Costa Rica

Finalmente al comparar el valor de las exportaciones sectoriales de otro país y se divide por el valor de las exportaciones sectoriales de Guatemala, el resultado indicará la competitividad relativa del sector guatemalteco con respecto del sector del país que se compare.

#### *PASO 2 (A): FILTRO DE RIESGO. DETERMINA LAS OPORTUNIDADES MENOS RIESGOSAS DERIVADAS DE TENDENCIAS ECONÓMICAS, POLÍTICAS, LEGALES Y FINANCIERAS.*

Una vez determinado el potencial de comercio de los productos de Guatemala en cada uno de los países evaluados, se aplica un filtro de medición de riesgo con el propósito de matizar cualitativamente las opciones comerciales de cada país. Esto significa por ejemplo que un país determinado puede tener un excelente potencial comercial, pero existe un alto riesgo de no poder recuperar la inversión debido a inestabilidad en las tasas de cambio, o por elevado riesgo político que podría incidir en la certidumbre legal de la propiedad o un

alto riesgo financiero derivado de tasas de inflación elevadas o problemas en el sistema bancario. Este filtro pretende nivelar las opciones de comercio potencial con cada país con el propósito de ecualizar esas oportunidades en condiciones similares de riesgo.

El filtro de riesgo escogido por la consultoría es el índice de riesgo país desarrollado por Euromoney<sup>26</sup>.

El índice de riesgo país de Euromoney asigna un peso determinado a nueve diferentes categorías:

1. Riesgo Político: 25%
2. Comportamiento o Rendimiento Económico: 25%
3. Indicadores de Deuda: 10%
4. Deuda vencida o re calendarizada: 10%
5. Calificaciones de Crédito: 10%
6. Acceso a Financiamiento Bancario: 5%
7. Acceso a Financiamiento de Corto Plazo: 5%
8. Acceso a Mercados de Capital: 5%
9. Descuento por "Forfaiting", cumplimiento en pagos a la deuda.

En Anexo 3 se muestra el índice de riesgo país de Euromoney del año 2008. Debido a que Guatemala es un país con un riesgo medio, se encuentra en la posición 82 de 185 países con una calificación de 46.63 sobre un total de 100 puntos; siendo 100 la nota máxima representando un país libre de riesgos.

Para las empresas guatemaltecas el riesgo de operar en otro país es relativo al nivel de riesgo experimentado en Guatemala, así por ejemplo para una empresa estadounidense operar en El Salvador podría significar un riesgo muy elevado castigando la oportunidad de exportar o invertir en ese país por ese motivo, pero para las empresas guatemaltecas, operar en El Salvador podría ser equivalente a operar en Guatemala; sin embargo operar en Venezuela, en Cuba o en Irán podría tener un nivel de riesgo mayor al que se corre en Guatemala.

#### *Definición Analítica:*

IRr = Índice de Riesgo Relativo

$IRr = \text{Índice Riesgo Guatemala} / \text{Índice Riesgo País} = 1, n$

Si  $IRr > 1$ , Entonces el país es un país con mayor seguridad jurídica, política, económica y social que Guatemala.

Si  $IRr = 1$ , Entonces el país es un país con un riesgo similar al de Guatemala.

Si  $IRr < 1$ , Entonces el país es un país con un riesgo mayor al de Guatemala.

El índice de riesgo relativo es un índice que afectará la nota sobre crecimiento de exportaciones por país, en forma positiva si el país tiene un índice de riesgo menor al de Guatemala, en forma negativa cuando el índice de riesgo es mayor al de Guatemala.

<sup>26</sup>Euromoney Institutional Investor PLC, es una de las revistas financieras y de negocios más grandes de Europa. Es una de las empresas que componen el índice FTSE 250. Su capital está integrado 70% por el diario Daily Mail y por el grupo General Trust. Publica análisis financieros diversos. Existen otros indicadores de riesgo como Moody's o Fitch, pero se orientan principalmente a los riesgos financieros de cada país.

**PASO 2 (B). FILTRO DE COMPATIBILIDAD CULTURAL. DETERMINA LAS OPORTUNIDADES CON MAYOR PROBABILIDAD DE ÉXITO POR SER CULTURALMENTE MÁS COMPATIBLES CON LAS PRÁCTICAS E IDIOMA DE GUATEMALA.**

Uno de los descubrimientos más interesantes e importantes para la gestión empresarial internacional es el efecto que la cultura ejerce sobre los resultados de los negocios. Edward Hall (Hall 1960) publica uno de los mejores artículos de la Revista de Negocios de Harvard, en la cual determina que la ignorancia de los ejecutivos de una empresa sobre las peculiaridades en las concepciones de tiempo, espacio, amistad, acuerdos e idioma de un país extranjero puede conducir a consecuencias negativas para el cierre de negocios. En 1956 surgió el concepto de distancia psicológica (Beckerman 1956), el cual afirma que un empresario buscará hacer negocios en países en donde las diferencias psicológicas y culturales sean más cercanos a la cultura y pensamiento de su propio país. Kogut y Singh desarrollaron un índice para medir la diferencia o la compatibilidad entre dos países

$DC(X, Y)$  = Distancia Cultural entre los países X e Y.

$I$  = Índice de cada dimensión de la cultura desarrollada por Geert Hofstede.

$Vd$  = Varianza de cada dimensión.

$$DC(X, Y) = S [(I_{dy} - I_{dx})^2 / 9(Vd)]$$

En el anexo 4, se agrupan las mediciones culturales realizadas por Geert Hofstede, las cuales se emplearán en la definición de distancia cultural relativa a Guatemala. Las oportunidades comerciales y de inversión, tanto absolutas como sectoriales se verán afectados por este indicador. Esto significa que la IED y las exportaciones en países con mayor compatibilidad cultural con Guatemala serán más fáciles de realizar, los empresarios se sentirán más cómodos tratando con otros empresarios con los cuales comparten características culturales e idioma. Por otra parte los negocios se realizarán con mayor dificultad en los países que sean menos compatibles culturalmente con Guatemala y que tengan un idioma diferente.

El anexo 6, clasifica la compatibilidad cultural de Guatemala con otros países. Este índice se empleará para terminar de evaluar las oportunidades comerciales con otros países, así como las oportunidades de inversión extranjera que podrían realizarse en Guatemala.

**PASO 3. INTEGRACIÓN DE CRITERIOS EN UN "SCORE CARD" O CUADRO DE CALIFICACIÓN.**

Todos los índices generados y corregidos por riesgo y cultura, son concentrados en una tabla de evaluación que determina en orden correlativo de importancia las ubicaciones sugeridas para la instalación de una oficina PACIT.

Los indicadores de comercio y de inversión serán considerados por separado porque en algunos países se podrá realizar uno u otro, mientras que en otro grupo podrán realizarse ambos. Por ejemplo, Estados Unidos es un país que tiene un fuerte comercio con Guatemala y también invierte en industrias en este país.

El Score Card determinará las mejores plazas de comercio e inversión. La vocación de la oficina se hará midiendo la competitividad sectorial relativa de las industrias de Guatemala con las industrias del país receptor, así como revisando las preferencias sectoriales de los inversionistas de ese país.

*Paso 3 (a). Determinación de las Mejores Ubicaciones*

Los resultados se clasificarán en un rango de mayor a menor, el cual determinará desde la mejor ubicación sugerida hasta el último lugar en donde se sugeriría instalar una oficina PACIT. Las ubicaciones se clasificarán con un rango correlativo de importancia decreciente.

*Paso 3 (b). Determinación de la Orientación Principal para cada oficina PACIT.*

La orientación de cada oficina se establecerá a partir del análisis competitivo sectorial.

Exportaciones: La comparación de competitividad sectorial, permitirá que una oficina PACIT pueda orientar sus funciones a los sectores en donde Guatemala muestra más competitividad.

Inversiones: Se analizará las preferencias de los empresarios del país objetivo, para determinar cuál será el sector para el cual se promoverá la inversión.

PASO 4. APLICACIÓN DE CRITERIOS ESTRATÉGICOS NACIONALES Y SECTORIALES.

Esta consultoría recomienda firmemente que los resultados de los países seleccionados con esta metodología sean tamizados una última vez por los planes de la Política Económica del gobierno del país y de las estrategias sectoriales industriales, con el propósito de seleccionar las ubicaciones que representen las mejores oportunidades conforme a las estrategias superiores del país.

ANEXO 2. SERIE DE EXPORTACIONES DE GUATEMALA AÑOS 2002 A 2008

País	Año. Miles de Dólares de Estados Unidos.						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1 Estados Unidos	2,215,651.70	2,384,302.60	2,660,392.90	2,686,447.90	2,781,851.20	2,932,429.30	3,041,168.40
2 México	133,756.40	156,431.40	208,359.50	215,842.40	354,777.80	463,955.50	509,492.70
3 Honduras	280,837.90	289,655.60	359,405.10	394,042.60	481,578.90	593,478.10	737,233.70
4 El Salvador	471,132.90	518,863.80	573,885.40	653,001.10	695,552.50	842,149.60	973,392.80
5 Chile	9,540.30	4,599.10	8,628.80	11,557.80	7,610.40	43,418.40	97,925.60
6 China	578.50	4,603.40	20,001.40	35,676.50	49,210.40	58,221.50	31,714.10
7 Nicaragua	137,386.40	156,214.80	177,471.90	213,215.40	235,260.40	267,610.50	327,611.50
8 Perú	6,500.90	1,888.10	7,874.50	11,341.70	25,369.60	38,143.70	53,117.70
9 Costa Rica	150,180.00	158,723.20	182,052.30	205,177.30	227,843.70	257,839.90	318,877.20
10 Holanda	23,372.50	37,290.40	41,766.50	47,444.90	87,324.60	71,890.00	111,354.10
11 Corea del Sur	87,192.10	62,497.53	39,504.10	8,364.20	84,154.70	74,761.80	31,763.70
12 Taiwán	4,672.80	296.90	1,699.20	12,361.60	13,610.40	19,527.50	19,955.70
13 Japón	33,659.40	25,317.00	23,647.70	38,465.80	45,106.70	59,096.10	113,228.10
14 Panamá	78,012.70	104,101.30	126,696.30	80,487.50	98,257.30	119,564.90	161,558.20
15 Brasil	706.40	557.80	959.50	2,178.70	2,059.70	14,318.50	18,976.30
16 Canada	40,926.80	43,613.26	59,829.30	73,251.00	99,855.30	111,326.30	110,847.30
17 Rep Dominicana	51,194.20	40,532.70	39,921.40	49,129.40	78,524.30	91,990.90	113,642.70
18 Italia	15,023.70	20,961.50	28,685.80	32,015.50	33,059.30	48,953.20	66,039.80
19 Francia	8,470.60	10,763.10	8,526.00	11,260.40	14,300.00	13,569.10	37,449.50
20 Colombia	9,377.80	10,366.60	12,635.20	15,017.50	33,313.30	26,171.70	40,206.30
21 España	8,881.20	13,964.80	19,681.00	30,312.80	38,747.40	56,570.70	39,279.00
22 Irlanda	89.40	733.20	1,404.80	94.30	1,182.80	3,138.20	3,303.38
23 Belice	21,387.00	31,676.00	37,390.20	39,046.40	48,796.30	50,943.10	57,970.80
24 Jordania	3,048.50	3,122.30	5,217.80	9,416.40	3,868.20	7,597.80	19,101.20
25 Arabia Saudita	46,253.30	35,949.80	33,723.00	33,131.10	32,596.70	53,343.90	78,230.10
26 Argentina	135.40	1,686.87	1,386.00	1,902.40	1,889.60	4,094.40	4,571.40
27 Cuba	5,748.30	10,093.30	11,565.20	10,632.00	10,902.10	15,501.60	26,005.70
28 Puerto Rico EEUU	9,743.95	8,749.60	8,346.30	7,387.40	15,974.80	20,383.80	29,558.70
29 Suiza	26,842.50	18,304.50	31,727.60	80,585.20	68,427.50	33,146.40	35,095.70
30 Venezuela	17,764.50	4,238.20	12,850.90	27,440.40	30,913.80	35,565.10	15,743.10
31 Jamaica	20,543.20	29,519.40	15,528.10	22,933.50	12,679.30	27,322.10	31,537.90
32 Ecuador	3,188.50	3,389.40	9,223.40	5,527.70	7,387.60	12,235.50	13,798.70
33 Alemania	54,632.30	53,642.40	60,923.00	73,829.10	75,130.60	85,562.10	78,159.40
34 Singapur	7,181.90	5,751.30	4,859.80	2,691.90	4,074.60	13,626.20	13,577.10
35 E.A.U.	11,277.70	9,902.80	7,034.10	9,416.40	6,917.10	18,460.30	19,584.70
36 Polonia	1,935.40	808.20	312.60	270.20	2,341.40	4,663.30	3,781.30
37 Rusia	19,063.40	46,812.00	11,927.30	1,265.20	8,710.10	14,590.40	4,156.60
38 Finlandia	4,003.30	5,297.80	4,596.40	7,214.50	10,598.40	13,371.60	14,570.00
39 Reino Unido	11,588.10	13,091.20	13,490.80	13,190.50	20,746.00	19,563.10	24,166.50
40 Kuwait	2,673.60	2,709.60	2,104.20	1,598.20	1,574.30	3,728.10	9,577.60
41 Sudáfrica	459.80	370.50	3,055.10	1,726.90	1,952.90	1,148.80	1,939.60
42 Egipto	10,454.80	413.70	760.00	4,864.40	809.60	1,880.60	2,268.10
43 India	1,195.00	2,503.60	2,300.70	2,838.20	2,952.10	7,987.70	4,661.20
44 Israel	2,467.40	2,550.10	1,579.49	2,295.00	1,988.60	4,462.50	6,470.20
45 Suecia	6,131.30	6,410.20	3,692.40	5,761.10	6,905.40	10,348.90	9,007.50
46 Australia	1,112.90	861.30	1,741.50	1,462.10	2,106.20	2,774.70	3,171.20
47 Katar	806.00	225.80	361.40	447.30	265.10	36.20	276.00
48 Bahrein	465.00	297.70	144.90	408.30	213.90	361.00	438.00
49 República Checa	343.30	86.80	15.70	20.40	25.30	30.30	86.90
50 Libano	1,046.40	558.30	751.60	338.70	421.00	488.20	314.70
Resto Países	103,491.43	115,982.44	142,761.06	185,429.10	151,309.60	226,043.50	298,901.90
Centro América	1,039,537.20	1,122,407.20	1,292,814.80	1,466,437.30	1,644,227.50	1,981,048.20	2,632,316.00
Total Exportado	4,162,053.58	4,459,425.80	5,036,398.90	5,380,817.20	6,026,162.80	6,897,705.50	7,764,940.70

*Nota Explicativa Anexo 2.*

La información resumida en la tabla de este anexo, representa el historial de exportación de Guatemala, clasificado por país destino, medido en miles de dólares. Esta serie histórica comprende los años del 2002 al 2008.

Se escogió esta serie, 2002 a 2008, para hacerla compatible con las series de datos de las herramientas Trade Competitiveness Map, Product Map e Investment Map de Intracen de la OMC que se emplearon en el desarrollo de este trabajo.

En la primera columna del cuadro están clasificados los países a los cuales exporta Guatemala y en las columnas subsiguientes las exportaciones en dólares con base FOB realizadas a cada uno de esos países.

Con estos datos se determinó la tasa de crecimiento interanual promedio de las exportaciones de Guatemala por país.





### ANEXO 3. INDICES DE RIESGO EUROMONEY

Rango	País	Euromoney	Riesgo Relat	Rango
1	Luxemburgo	99.88		AAA+
2	Noruega	97.47		AAA+
3	Suiza	96.21		AAA+
4	Dinamarca	93.39		AAA+
5	Suecia	92.96	1.99	AAA
6	Irlanda	92.36	1.98	AAA
7	Austria	92.25	1.98	AAA
8	Finlandia	91.95	1.97	AAA
9	Holanda	91.95	1.97	AAA
10	Estados Unidos	91.27	1.96	AAA
11	Reino Unido	91.02	1.95	AAA
12	Alemania	90.37	1.94	AAA
13	Canadá	90.17	1.93	AAA
14	Francia	89.66	1.92	AAA
15	Australia	89.59	1.92	AAA
16	Islandia	89.4	1.92	AAA
17	Bélgica	89.39	1.92	AAA
18	Singapur	87.62	1.88	AAA
19	Japón	87.04	1.87	AAA
20	España	86.39	1.85	AAA
21	Italia	84.25	1.81	AAA
22	Hong Kong	82.6	1.77	AAA
23	Portugal	82.43	1.77	AAA
24	Eslovenia	81.14	1.74	AA
25	Grecia	80.29	1.72	AA
26	Kuwait	78.14	1.68	AA
27	Malta	77.48	1.66	AA
28	Taiwan	76.39	1.64	AA
29	Emiratos Arabes Unidos	76.29	1.64	AA
30	Chipre	75.85	1.63	AA
31	Bermuda	74.26	1.59	AA
32	Bahamas	74	1.59	AA
33	Bahrain	72.44	1.55	AA
34	Qatar	72.37	1.55	AA
35	Arabia Saudí	71.18	1.53	AA
36	Israel	71.06	1.52	AA
37	República Checa	70.67	1.52	AA
38	Oman	70.11	1.50	AA
39	Corea del Sur	69.87	1.50	AA
40	Hungría	69.04	1.48	AA
41	Polonia	68.32	1.47	AA
42	Chile	67.9	1.46	AA
43	República Española	67.37	1.44	AA
44	Barbados	67.17	1.44	AA
45	Brunei	65.29	1.40	AA
46	Lituania	65.27	1.40	AA
47	Botswana	65.22	1.40	AA
48	Malasia	63.8	1.37	AA
49	Estonia	63.58	1.36	AA
50	México	63.52	1.36	AA
51	Trinidad y Tobago	63.29	1.36	AA
52	Latvia	62.76	1.35	AA
53	China	60.48	1.30	AA
54	Sud África	60.46	1.30	AA
55	Croacia	59.62	1.28	AA
56	Tailandia	58.19	1.25	AA
57	Bulgaria	58.16	1.25	AA
58	India	57.78	1.24	AA
59	Rumanía	57.39	1.23	AA
60	Rusia	56.23	1.21	AA
61	Túnez	56.53	1.21	AA
62	Brasil	56.31	1.21	AA
63	Mauricio	56.26	1.21	AA
64	Kazajistán	54.57	1.17	AA
65	Marruecos	54.28	1.16	AA
66	Antigua y Barbuda	52.59	1.13	AA
67	Egipto	52.14	1.12	AA
68	Turquía	51.95	1.11	AA
69	Panamá	51.88	1.11	AA

Fuente: Euromoney. <http://www.euromoney.com/Article/1898962/Country-risk-March-2008-overall-results-index-table.html>

### Nota Explicativa Anexo 3

El índice Euromoney representa el riesgo de un país medido por una valoración o peso de nueve categorías y se expresa por país:

1. Riesgo Político (25%). Riesgo de no recibir el pago por bienes o servicios, préstamos, finanzas relacionadas con el comercio y dividendos, así como la no repatriación del capital. Los analistas de riesgo asignan calificaciones entre 10 y cero, a mayor valor, menor riesgo en ese país.
2. Rendimiento Económico (25%). Basado en el Producto Geográfico Bruto per Cápita, método Atlas, como resultado de las proyecciones y encuestas de Euromoney.
3. Indicadores de Deuda (10%): Calculado usando las razones del Banco Mundial; reservas totales de deuda a PIB, servicio de la deuda en relación con las exportaciones; balance de cuenta corriente relacionado al PIB. Los países en desarrollo que no completan las relaciones completas, obtienen una calificación de cero.
4. Deuda Retrasada o Re calendarizada (10%): Las notas se basan en la relación entre deuda recalendarizada y deuda total; tomados de del Reporte Financiero Global de la OECD.
5. Calificación de Créditos (10%); Los valores nominales son asignados a las calificaciones de deuda soberana de Moody's, Standarg and Poors, Fitch IBCA y de Capital Intelligence.
6. Acceso a Financiamiento Bancario (5%): Calculado de los desembolsos por préstamos sin garantía y a largo plazo, relacionado con el PIB. La fuente proviene del Banco Mundial.
7. Acceso a Finanzas de Corto Plazo (5%): Considera los grupos de consenso de la OECD, así como la cobertura disponible del Exim Bank de Estados Unidos y Atradius del Reino Unido.
8. Acceso a Mercados de Capital (5%): Líderes sindicales y sindicatos de crédito califican la accesibilidad a mercados internacionales.
9. Descuento Pagos Anticipados (5%); refleja el promedio máximo para descuento. El período máximo desde la emisión hasta la fecha de maduración en el mercado primario.

La columna 4, relaciona los valores de Riesgo de cada país con el riesgo de Guatemala. Los índices mayores a 1, indican que esos países tienen menor riesgo que Guatemala. Si el valor es cercano a uno, ello significa que el riesgo de ese país es similar al riesgo de Guatemala. Países con un índice menor a uno significa que esos países tienen un riesgo mayor que Guatemala. Ese índice se usará como un multiplicador que aumenta el potencial de mercado en aquellos países con menor riesgo que Guatemala y disminuirán el potencial de mercado en países con menor riesgo que Guatemala.

ANEXO 4. (A) INDICES CULTURALES DE G. HOFFSTEDE

Pais	Indices Componentes de la Cultura				IDIOMA
	PDI	IDV	MAS	UAI	
Guatemala	95	6	37	101	Español
Panamá	95	11	44	86	Español
El Salvador	66	19	40	94	Español
Perú	64	16	42	87	Español
Chile	63	23	28	86	Español
Colombia	67	13	64	80	Español
Uruguay	61	36	38	100	Español
Ecuador	78	8	63	67	Español
Portugal	63	27	31	104	Portugues
Venezuela	81	12	73	76	Español
México	81	30	69	82	Español
Brasil	69	38	49	76	Portugues
España	57	51	42	86	Español
Costa Rica	35	15	21	86	Español
Argentina	49	46	56	86	Español
Malta	56	59	47	96	Maltés, Inglés
Trinidad	47	16	58	55	Inglés Hindi caribe
Italia	50	76	70	75	Italiano
Surinam	85	47	37	92	Holandés, Inglés
Filipinas	94	32	64	44	Filipino, ingles
Malasia	104	26	50	36	Bahasa, inglés
Bangladesh	80	20	55	60	Bengali, Ingles
Tailandia	64	20	34	64	Thai, Ingles
Rumanía	90	30	42	90	Persa Afgano, Pashtun
Francia	68	71	43	86	Frances
Africa Occidental	77	20	46	54	Inglés
Rusia	93	39	36	95	Ruso
Indonesia	78	14	46	48	Bahasa, inglés, holandés
Bulgaria	70	30	40	85	Bulgaro, Turco
Finlandia	33	63	26	59	finés, sueco, inglés
Bélgica	65	75	54	94	Flamenco, francés, alemán
Corea del Sur	60	18	39	85	Coreano
Singapur	74	20	48	8	mandarin, inglés, malayo
Alemania	35	67	66	65	Alemán, inglés, francés
Israel	13	54	47	81	Hebreo, árabe, inglés
Turquia	66	37	45	85	Turco
Polonia	68	60	64	93	Polaco, aleman, ingles
Mundo Arabe	80	38	52	68	Arabe
Taiwan	58	17	45	69	Mandarin, dialetos
Grecia	60	35	57	112	Griego
Marruecos	70	46	53	68	Arabe, francés
Pakistán	55	14	50	70	Punjhabí, otros
Suiza	34	68	70	58	Alemán, francés, italiano,
Africa Este	64	27	41	52	Frances
Vietnam	70	20	40	30	Vietnamita, inglés
Noruega	31	69	8	50	Noruego, inglés
Holanda	38	80	14	53	holandés, inglés
Canada	39	80	52	48	inglés, francés
India	77	48	56	40	Hindi, penjabi, inglés
Irán	58	41	43	59	Persa, turco
Hong Kong	68	25	57	29	Mandarin, ingles
Jamaica	45	39	68	13	Inglés, Inglés-patois
Japón	54	46	95	92	japones, inglés
Luxemburgo	40	60	50	70	Luxemburgués, alemán, fi
Rep Checa	57	58	57	74	Checo, eslovaco
China	80	20	66	30	Mandarin, dialetos
Australia	36	90	61	51	Inglés
Nueva Zelanda	22	79	58	49	Inglés
Estados Unidos	40	91	62	46	Inglés
Irlanda	28	70	68	35	Inglés
Suecia	31	71	5	29	Sueco, finlandés, inglés
Estonia	40	60	30	60	Estonia, ruso
Austria	11	55	79	70	Alemán, inglés
Sud Africa	49	65	63	49	zulu, ixihosa, afrikaans, in
Inglaterra	35	89	66	35	Inglés
Eslovaquia	104	52	110	51	Eslovaco, húngaro, roman
Hungría	46	80	88	82	Húngaro
Dinamarca	18	74	16	23	Danés, Inglés

Fuente: Geert Hofstede. [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)

## ANEXO 4: (B) COMPATIBILIDAD O PROXIMIDAD CULTURAL CON GUATEMALA

Análisis de Distancia Cultural Respecto de Guatemala								
País	PDI	IDV	MAS	UAI	IDIOMA	Indice	Proximidad / Guatemala	Rango
Panamá	0.00000	0.03296	0.06459	0.29660	0.00000	0.07883	Panamá	25
El Salvador	1.10863	0.22278	0.01186	0.06459	0.00000	0.28157	El Salvador	43
Perú	1.26682	0.13182	0.03296	0.25837	0.00000	0.33799	Perú	33
Chile	1.34987	0.38097	0.10678	0.29660	0.00000	0.42684	Chile	14
Colombia	1.03349	0.06459	0.96099	0.58134	0.00000	0.52808	Colombia	56
Uruguay	1.52388	1.18641	0.00132	0.00132	0.00000	0.54258	Uruguay	62
Ecuador	0.38097	0.00527	0.89112	1.52388	0.00000	0.56025	Ecuador	21
Portugal	1.34987	0.58134	0.04746	0.01186	2.00000	0.79811	Portugal	30
Venezuela	0.25837	0.04746	1.70843	0.82390	0.00000	0.56763	Venezuela	11
México	0.25837	0.75930	1.34987	0.47588	0.00000	0.56869	México	28
Brasil	0.89112	1.34987	0.18983	0.82390	2.00000	1.05094	Brasil	47
España	1.90353	2.66942	0.03296	0.29660	0.00000	0.98050	España	4
Costa Rica	4.74564	0.10678	0.33747	0.29660	0.00000	1.09730	Costa Rica	55
Argentina	2.78938	2.10917	0.47588	0.29660	0.00000	1.13421	Argentina	5
Malta	2.00503	3.70291	0.13182	0.03296	2.00000	1.57454	Malta	31
Trinidad	3.03721	0.13182	0.58134	2.78938	3.00000	1.90795	Trinidad	13
Italia	2.66942	6.45934	1.43555	0.89112	2.00000	2.69109	Italia	67
Surinam	0.13182	2.21595	0.00000	0.10678	3.00000	1.09091	Surinam	7
Filipinas	0.00132	0.89112	0.96099	4.28294	3.00000	1.82727	Filipinas	2
Malasia	0.10678	0.52729	0.22278	5.56953	3.00000	1.88528	Malasia	65
Bangladesh	0.29660	0.25837	0.42711	2.21595	3.00000	1.23961	Bangladesh	12
Tailandia	1.26682	0.25837	0.01186	1.80466	3.00000	1.26834	Tailandia	58
Rumanía	0.03296	0.75930	0.03296	0.15951	3.00000	0.79694	Rumanía	61
Francia	0.96099	5.56953	0.04746	0.29660	3.00000	1.97492	Francia	19
Africa Occidental	0.42711	0.25837	0.10678	2.91197	3.00000	1.34085	Africa Occidental	29
Rusia	0.00527	1.43555	0.00132	0.04746	3.00000	0.89792	Rusia	24
Indonesia	0.38097	0.08437	0.10678	3.70291	3.00000	1.45501	Indonesia	39
Bulgaria	0.82390	0.75930	0.01186	0.33747	3.00000	0.98651	Bulgaria	46
Finlandia	5.06728	4.28294	0.15951	2.32536	3.00000	2.96702	Finlandia	50
Bélgica	1.18641	6.27610	0.38097	0.06459	3.00000	2.18161	Bélgica	66
Corea del Sur	1.61483	0.18983	0.00527	0.33747	3.00000	1.02948	Corea del Sur	48
Singapur	0.58134	0.25837	0.15951	11.40139	3.00000	3.08012	Singapur	27
Alemania	4.74564	4.90514	1.10863	1.70843	3.00000	3.09357	Alemania	64
Israel	8.86379	3.03721	0.13182	0.52729	2.00000	2.91202	Israel	49
Turquía	1.10863	1.26682	0.08437	0.33747	3.00000	1.15946	Turquía	59
Polonia	0.96099	3.84397	0.96099	0.08437	3.00000	1.77006	Polonia	34
Mundo Árabe	0.29660	1.34987	0.29660	1.43555	3.00000	1.27573	Mundo Árabe	17
Taiwan	1.80466	0.15951	0.08437	1.34987	3.00000	1.27968	Taiwan	51
Grecia	1.61483	1.10863	0.52729	0.15951	3.00000	1.28205	Grecia	52
Marruecos	0.82390	2.10917	0.33747	1.43555	3.00000	1.54122	Marruecos	53
Pakistán	2.10917	0.08437	0.22278	1.26682	3.00000	1.33663	Pakistán	20
Suiza	4.90514	5.06728	1.43555	2.43741	3.00000	3.36908	Suiza	15
Africa Este	1.26682	0.58134	0.02109	3.16508	3.00000	1.60687	Africa Este	40
Vietnam	0.82390	0.25837	0.01186	6.64521	3.00000	2.14787	Vietnam	10
Noruega	5.39948	5.23206	1.10863	3.42872	3.00000	3.63378	Noruega	37
Holanda	4.28294	7.21864	0.69734	3.03721	2.00000	3.44723	Holanda	45
Canada	4.13398	7.21864	0.29660	3.70291	3.00000	3.67043	Canada	57
India	0.42711	2.32536	0.47588	4.90514	3.00000	2.22670	India	41
Irán	1.80466	1.61483	0.04746	2.32536	3.00000	1.75846	Irán	1
Hong Kong	0.96099	0.47588	0.52729	6.83372	2.00000	2.15958	Hong Kong	3
Jamaica	3.29558	1.43555	1.26682	10.20839	2.00000	3.64127	Jamaica	36
Japón	2.21595	2.10917	4.43453	0.10678	3.00000	2.37329	Japón	8
Luxemburgo	3.98765	3.84397	0.22278	1.26682	3.00000	2.46424	Luxemburgo	54
Rep Checa	1.90353	3.56450	0.52729	0.96099	3.00000	1.99126	Rep Checa	23
China	0.29660	0.25837	1.10863	6.64521	3.00000	2.26176	China	26
Australia	4.58877	9.30145	0.75930	3.29558	2.00000	3.98902	Australia	32
Nueva Zelanda	7.02486	7.02486	0.58134	3.56450	2.00000	4.03911	Nueva Zelanda	63
Estados Unidos	3.98765	9.52423	0.82390	3.98765	2.00000	4.06469	Estados Unidos	60
Irlanda	5.91754	5.39948	1.26682	5.74222	2.00000	4.06521	Irlanda	42
Suecia	5.39948	5.56953	1.34987	6.83372	2.00000	4.23052	Suecia	18
Estonia	3.98765	3.84397	0.06459	2.21595	3.00000	2.62243	Estonia	22
Austria	9.30145	3.16508	2.32536	1.26682	3.00000	3.81174	Austria	38
Sud Africa	2.78938	4.58877	0.89112	3.56450	3.00000	2.96675	Sud Africa	16
Inglaterra	4.74564	9.08130	1.10863	5.74222	2.00000	4.53556	Inglaterra	35
Eslovaquia	0.10678	2.78938	7.02486	3.29558	3.00000	3.24332	Eslovaquia	6
Hungría	3.16508	7.21864	3.42872	0.47588	3.00000	3.45766	Hungría	9
Dinamarca	7.81580	6.09551	0.58134	8.02012	3.00000	5.10255	Dinamarca	44

Nota Explicativa Anexo 4:

La base de datos desarrollada por el estudio de filiales de IBM realizado por Geert Hoffstede, permite evaluar las diferencias culturales en las organizaciones en muchos países del mundo. Las diferencias culturales son obstáculos para el desarrollo de negocios internacionales, por ello se realizó un análisis de la compatibilidad / diferencia cultural de los países analizados en relación con Guatemala.

La base del análisis son los índices de elementos culturales conocidos como índices Hoffstede. En el anexo 4 (a) muestra los valores de las cinco dimensiones culturales analizadas.

1. Distancia al Poder.
2. Individualidad.
3. Masculinidad.
4. Aversión a la Incertidumbre.
5. Idioma.

Cada país presenta un diferente valor para cada variable.

En el anexo 4 (b) se establece la proximidad cultural de Guatemala, cuyo valor se usa como un multiplicador que aumenta o disminuye el potencial comercial de cada país. Los países con un índice cercano a cero son aquellos que son culturalmente muy próximos a Guatemala y los negocios pueden realizarse con relativa facilidad. Los países con índices superiores son aquellos culturalmente disímiles a Guatemala y por lo mismo requieren de esfuerzos especiales para poder acceder a sus mercados.

ANEXO 5. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL SECTORIAL DE GUATEMALA

N	Number of exporting countries for the Rangoing	Indicator's Description	Comida Fresca	Comida Fresca	Alimentos Procesados	Alimentos Procesados	Productos Madera	Productos Madera	Textiles	Textiles	Químicos	Químicos	Productos Cuero
			(Valor)	(Rango)	(Valor)	(Rango)	(Valor)	(Rango)	(Valor)	(Rango)	(Valor)	(Rango)	(Valor)
	G1	Valor Export Miles US\$	1,949,364		1,257,028		194,189		248,441		974,774		42,871
	G2	Crecimiento Exportación %	22%	36	23%	34	23%	25	44%	8	18%	72	12%
Perfil General	G3	Share en Exportación Nacional	25%		16%		3%		3%		13%		1%
	G4	Share en Importación Nacional	5%		9%		4%		7%		17%		1%
	G5	Comercio Relativo	44%		-1%		-48%		-60%		-43%		-49%
	G6	Relativo (Promedio Mundial =1)	2.3		0.9		0.9		0.8		1.2		0.6
	P1	Exportación Neta (miles)	1,190,993	29	-32,567	49	-359,883	101	-741,013	98	-1,454,134	108	-80,972
	P2	Exportación per cápita miles	142.5	61	91.9	71	14.2	80	18.2	57	71.3	75	3.1
	P3	Share mercado mundial	0.33%	49	0.21%	50	0.06%	73	0.10%	63	0.06%	67	0.03%
Posición en 2008	P4a	Diversificación Productos	6	85	9	76	10	63	10	81	26	25	11
	P4b	Concentración Productos		65		60		55		65		31	
	P5a	Mercados Equivalentes	4	131	10	42	5	84	5	76	8	67	5
	P5b	Concentración Mercados		80		60		78		77		76	
	C1	Relativo mercado mundial	0.06%		0.07%		0.14%		0.48%		0.03%		0.00%
	C1a	Efecto Competitividad %	0.03%	54	0.04%	34	0.14%	17	0.63%	4	0.03%	52	0.00%
Cambio 2004 a 2008	C1b	Especialización geográfica inicial %	-0.01%	125	0.00%	81	0.01%	92	-0.01%	111	0.01%	85	-0.01%
	C1c	Especialización Producto Inicial %	0.03%	34	0.02%	41	0.00%	81	0.12%	10	0.04%	31	0.04%
	C1d	Adaptación %	0.01%	69	0.01%	62	-0.01%	80	-0.26%	125	-0.06%	129	-0.03%
	C2	Adaptación mercado mundial		154		129		59		49		63	
	A	Cambio absoluto Share	0.02%	29	0.01%	26	0.01%	37	0.01%	13	0.00%	51	0.00%
Indicadores incluidos en el cuadro	P	Indice Actual		45		44		76		76		66	
	C	Indice promedio		144		106		58		51		61	

Fuente: Trade Competitiveness Map Intracen. [http://www.intracen.org/countries/?as=\(S\(chq4rgexst0g3umdkrrfapjc\)\)](http://www.intracen.org/countries/?as=(S(chq4rgexst0g3umdkrrfapjc)))

Nota Explicativa Anexo 5

El anexo 5 resume el perfil de competitividad comercial de cada sector industrial de Guatemala. El informe se divide en tres partes:

1. Perfil General: Define la evolución y la importancia de cada sector en la composición del comercio Exterior del país.
2. Posición en 2008: Las casillas de P1 a P5 indican el grado de competitividad de cada sector en el mercado internacional. Representa la participación global de mercado y el valor percibido por los productos de ese país.
3. Cambio 2004 a 2008: Las casillas C1 reflejan la dinámica internacional de cada sector desde el año 2004. Año base de estas mediciones.

**ANEXO 6. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL SECTORIAL DE GUATEMALA**

N	Number of exporting countries for the Rangoing in	Indicator's Description	Productos Cuero	Manufactura Básica	Manufactura Básica	Maquinaria no electrónica	Maquinaria no electrónica	Ropa	Ropa	Manufactura Miscelánea	Manufactura Miscelánea	Minerales	Minerales
			(Rango)	(Valor)	(Rango)	(Valor)	(Rango)	(Valor)	(Rango)	(Valor)	(Rango)	(Valor)	(Rango)
	G1	Valor Export Miles US\$		437,852		102,131		1,230,309		288,152		868,655	
	G2	Crecimiento Exportación %	39	22%	50	25%	48	75%	4	22%	39	36%	37
Perfil General	G3	Share en Exportación Nacional		6%		1%		16%		4%		11%	
	G4	Share en Importación Nacional		9%		6%		1%		6%		20%	
	G5	Comercio Relativo		-49%		-80%		74%		-50%		-54%	
	G6	Relativo (Promedio Mundial =1)		1.4		1.2		0.9		1.1		1	
	P1	Exportación Neta (miles)	69	-851,292	92	-804,781	76	1,047,428	22	-569,100	101	-2,039,105	117
	P2	Exportación per cápita miles	80	32	93	7.5	86	90	48	21.1	80	63.5	120
	P3	Share mercado mundial	75	0.03%	81	0.01%	81	0.35%	39	0.03%	70	0.03%	97
Posición en 2008	P4a	Diversificación Productos	21	16	50	8	112	6	104	27	31	3	45
	P4b	Concentración Productos	31		53		72		81		46		49
	P5a	Mercados Equivalentes	55	5	88	7	70	1	118	6	73	3	126
	P5b	Concentración Mercados	64		81		82		84		75		101
	C1	Relativo mercado mundial		0.03%		0.07%		1.08%		0.08%		0.07%	
	C1a	Efecto Competitividad %	44	0.04%	37	0.08%	37	1.14%	3	0.09%	41	-0.01%	85
Cambio 2004 a 2008	C1b	Especialización geográfica inicial %	89	0.01%	63	-0.01%	117	-0.02%	109	0.00%	83	0.02%	87
	C1c	Especialización Producto Inicial %	15	0.01%	51	0.04%	50	0.01%	61	0.02%	55	0.02%	51
	C1d	Efecto Adaptación %	87	-0.04%	118	-0.04%	87	-0.04%	98	-0.02%	93	0.05%	35
	C2	Adaptación mercado mundial	110		89		27		91		108		19
	A	Cambio absoluto Share	37	0.00%	53	0.00%	53	0.06%	7	0.00%	32	0.00%	48
Indicadores incluidos en el cuadro	P	Indice Actual	65		74		82		61		66		109
	C	Indice promedio	111		84		26		98		96		4

Nota Explicativa Anexo 6

El anexo 5 resume el perfil de competitividad comercial de cada sector industrial de Guatemala. El informe se divide en tres partes:

1. Perfil General: Define la evolución y la importancia de cada sector en la composición del comercio Exterior del país.
2. Posición en 2008: Las casillas de P1 a P5 indican el grado de competitividad de cada sector en el mercado internacional. Representa la participación global de mercado y el valor percibido por los productos de ese país.
3. Cambio 2004 a 2008: Las casillas C1 reflejan la dinámica internacional de cada sector desde el año 2004. Año base de estas mediciones.

**ANEXO 7. CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES DE GUATEMALA POR PAÍS DESTINO**

Rango	País	Crecimiento Exportación Millones US\$	Riesgo
1	Honduras	146.18	0.91
2	Chile	145.87	1.46
3	El Salvador	138.42	1.00
4	México	138.26	1.36
5	Estados Unidos	103.79	1.96
6	Corea del Sur	60.24	1.50
7	Japón	57.33	1.87
8	Nicaragua	54.59	0.68
9	Costa Rica	48.30	1.07
10	Brasil	35.55	1.21
11	Rep Dominicana	35.11	0.92
12	Perú	34.17	1.08
13	Taiwán	34.10	1.64
14	Francia	21.53	1.92
15	Arabia Saudí	20.91	1.53
16	Canadá	19.35	1.93
17	Colombia	17.38	1.09
18	Panamá	17.33	1.11
19	Italia	16.15	1.81
20	Jordania	12.86	1.06
21	Irlanda	10.17	1.98
22	España	9.55	1.85
23	E.A.U.	8.90	1.64
24	Singapur	8.29	1.88
25	Polonia	7.88	1.47
26	China	7.16	1.30
27	Belice	6.90	0.75
28	Cuba	6.81	0.66
29	Alemania	5.50	1.94
30	Rusia	5.14	1.21
31	Finlandia	5.06	1.97
32	Reino Unido	4.40	1.95
33	Egipto	3.46	1.12

Fuente: Construido por el autor a partir de datos de Banco de Guatemala.



## ANEXO 7. CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES DE GUATEMALA POR PAÍS DESTINO

Rango	País	Crecimiento Exportación Millones US\$	Riesgo
34	Israel	3.26	1.52
35	Suecia	2.54	1.99
36	Argentina	1.88	0.91
37	India	1.86	1.24
38	Venezuela	1.01	0.84
39	Australia	0.59	1.92
40	Qatar	0.49	1.55
41	Bahrein	0.25	1.55
42	República Ch	0.05	1.52
43	Sudáfrica	0.01	1.30

Fuente: Construido por el autor a partir de datos de Banco de Guatemala.

### Nota Explicativa Anexo 7

Los resultados del anexo 7 son el resultado de multiplicar las exportaciones de Guatemala a los países listados en el año 2008, multiplicado por la tasa de crecimiento promedio del año 2002 al año 2008.

Este valor es importante porque indica la dinámica exportadora a cada país. En la última columna se define el valor de riesgo promedio de cada país.

### Nota Explicativa Anexo 8:

En las páginas subsiguientes, se resumen los montos invertidos en todo el mundo, por diversos países. La clasificación está agrupada por sector económico. La primera tabla por ejemplo, muestra el total invertido por país en el sector de minería.

Debido a que las estadísticas de inversión extranjera directa IED no se encuentran actualizadas anualmente, en la última columna se indica el año de referencia de la información. La información de inversión extranjera sectorial está organizada de la siguiente forma:

1. Minería.
2. Petróleo.
3. Comida, Bebida y Tabaco.
4. Textiles, Ropa y Cuero.
5. Madera y Productos de Madera.
6. Hule y Productos Plásticos.
7. Electricidad, Agua y Gas.
8. Comercio Mayorista y Minorista.
9. Hoteles y Restaurantes.

**ANEXO8. FLUJOS DE IED POR PAÍS Y POR SECTOR**  
**Millones de US\$**

<b>MINERIA</b>			
<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>IED Outflow</b>	<b>Año</b>
1	United Kingdom	38989.8	7
2	Canada	13034.2	8
3	Italy	10409.1	8
4	Japan	10371.3	8
5	United States	8712	7
6	Malaysia	5277.8	8
7	Netherlands	4931.2	8
8	China	4062.8	7
9	Spain	3581.5	8
10	Colombia	1250.3	8
11	Australia	923	7
12	Republic of Korea	597.5	7
13	Kazakhstan	544.5	7
14	Chile	303.5	8
15	Belgium	133	6
16	France	105.5	8
17	Brazil	41	7
18	Czech Republic	27.3	7
19	Germany	20.5	7
20	Greece	19.5	7

Fuente: Investment Map Intracen. <http://www.investmentmap.org/>

**ANEXO 8. FLUJOS DE IED POR PAÍS Y POR SECTOR ECONÓMICO**  
 Millones de US\$

PETROLEO			
Rango	País	IED Outflow	Año
1	Netherlands	19850.2	8
2	United States	3465	7
3	Venezuela	2640	8
4	Germany	2274.7	7
5	Norway	1643.6	7
6	Republic of Korea	1287.9	7
7	Denmark	898.5	7
8	France	593.3	8
9	Brazil	239	7
10	Romania	164.3	7
11	Czech Republic	31	7
12	Belarus	0.9	8
13	Cyprus	-0.1	5
14	Greece	-0.6	7
15	Poland	-7.9	7
16	Croatia	-16.2	7
17	Kazakhstan	-296.4	7
18	Madagascar		
19	Kiribati		
20	Slovakia		

Fuente: Investment Map Intracen. <http://www.investmentmap.org/>

**ANEXO 8. FLUJOS DE IED POR PAÍS Y POR SECTOR ECONÓMICO**  
 Millones de US\$

<b>COMIDA, BEBIDA Y TABACO</b>			
<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>IED Outflow</b>	<b>Año</b>
1	Netherlands	15993	8
2	France	9714.7	8
3	United Kingdom	7553.4	7
4	United States	4993	7
5	Japan	3596	8
6	Brazil	1744	7
7	Italy	1010.7	8
8	Turkey	810	8
9	Austria	605.6	8
10	Sweden	499.5	5
11	Republic of Korea	186.9	7
12	Greece	122.5	7
13	Israel	109.3	7
14	Poland	46.9	7
15	Croatia	34.9	7
16	Kazakhstan	12.8	7
17	Lithuania	7.6	8
18	Belarus	6.2	8
19	Hungary	2.2	7
20	Romania	0.6	7

Fuente: Investment Map Intracen. <http://www.investmentmap.org/>

**ANEXO 8. FLUJOS DE IED POR PAÍS Y POR SECTOR ECONÓMICO**  
**Millones de US\$**

<b>TEXTILES, ROPA Y CUERO</b>			
<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>IED Outflow</b>	<b>Año</b>
1	United Kingdom	3485.6	7
2	France	1287.6	8
3	United States	1176	7
4	Japan	726.3	8
5	Republic of Korea	375.5	7
6	Italy	301.8	8
7	Brazil	228	7
8	Austria	64.2	8
9	Turkey	62	8
10	Israel	40.1	7
11	Denmark	32.7	7
12	Poland	27.2	7
13	Lithuania	4.6	8
14	Iceland	2.1	8
15	Romania	2	7
16	Chile	1.9	8
17	Greece	1.4	7
18	Hungary	0.1	7
19	Belarus	0.1	8
20	Kazakhstan	0.1	7

Fuente: Investment Map Intracen. <http://www.investmentmap.org/>

**ANEXO 8. FLUJOS DE IED POR PAÍS Y POR SECTOR ECONÓMICO**  
 Millones de US\$

<b>MADERA Y PRODUCTOS DE MADERA</b>			
<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>IED Outflow</b>	<b>Año</b>
1	Ireland	2122.5	8
2	France	915.5	8
3	Sweden	862.4	5
4	Japan	736.1	8
5	Canada	729.1	8
6	United States	466	7
7	Denmark	58.2	7
8	Israel	51.4	7
9	Republic of Korea	34.1	7
10	Greece	27.6	7
11	Austria	27.4	8
12	Turkey	11	8
13	Cyprus	8.7	5
14	Hungary	7.1	7
15	Poland	3.3	7
16	Croatia	2.5	7
17	Lithuania	0.7	8
18	Kazakhstan	0.6	7
19	Romania	0	7
20	TFYR of Macedonia	0	6

Fuente: Investment Map Intracen. <http://www.investmentmap.org/>

**ANEXO 8. FLUJOS DE IED POR PAÍS Y POR SECTOR ECONÓMICO**  
 Millones de US\$

<b>HULE Y PRODUCTOS PLASTICOS</b>			
<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>IED Outflow</b>	<b>Año</b>
1	United States	1156	7
2	Japan	771.3	8
3	France	213.9	8
4	Republic of Korea	210.6	7
5	Denmark	58.4	7
6	Poland	36.5	7
7	Brazil	28	7
8	Greece	10.8	7
9	Czech Republic	7.7	7
10	Israel	7.7	7
11	Hungary	4.7	7
12	Lithuania	3.3	8
13	Turkey	2	8
14	Belarus	0.8	8
15	Kazakhstan	0.2	7
16	Cyprus	0.1	5
17	Romania	0	7
18	Germany	-658.3	7
19	Macao (SAR China)		
20	Gibraltar		

Fuente: Investment Map Intracen. <http://www.investmentmap.org/>

**ANEXO 8. FLUJOS DE IED POR PAÍS Y POR SECTOR ECONÓMICO**  
 Millones de US\$

ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA			
Rango	País	IED Outflow	Año
1	Spain	13413.4	8
2	France	8579.5	8
3	Sweden	1177.8	5
4	Czech Republic	512.9	7
5	Poland	400.9	7
6	Republic of Korea	398.2	7
7	China	151.4	7
8	Brazil	112	7
9	Chile	106.3	8
10	United Kingdom	72	7
11	Hungary	53.4	7
12	Greece	17.3	7
13	Colombia	9.6	8
14	Bulgaria	7	8
15	Iceland	3.3	8
16	Turkey	2	8
17	Estonia	1.4	8
18	Slovakia	0.5	7
19	Lithuania	0.4	8

Fuente: Investment Map Intracen. <http://www.investmentmap.org/>



**ANEXO 8. FLUJOS DE IED POR PAÍS Y POR SECTOR ECONÓMICO**  
 Millones de US\$

<b>COMERCIO MAYORISTA Y AL DETALLE</b>			
<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>IED Outflow</b>	<b>Año</b>
1	United States	31,009	7
2	France	27976.7	8
3	United Kingdom	15971.3	7
4	Japan	12959.2	8
5	China	6604.2	7
6	Switzerland	6414	8
7	Hong Kong (SAR)	5486.2	7
8	Spain	4063.4	8
9	Sweden	3468.4	5
10	Belgium	2394.8	6
11	Republic of Korea	1982.2	7
12	Italy	1681.6	8
13	Netherlands	1641.4	8
14	Germany	1457.6	7
15	Norway	681	7
16	Poland	660.8	7
17	Austria	653.6	8
18	Brazil	644	7
19	Kazakhstan	625.5	7
20	Portugal	350.4	8

Fuente: Investment Map Intracen. <http://www.investmentmap.org/>

**ANEXO 8. FLUJOS DE IED POR PAÍS Y POR SECTOR ECONÓMICO**  
Millones de US\$

<b>HOTELES Y RESTAURANTES</b>			
<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>IED Outflow</b>	<b>Año</b>
1	United States	4233	7
2	Spain	1894	8
3	France	1573.2	8
4	Republic of Korea	328.8	7
5	Germany	253.2	7
6	Hong Kong (SAR)	115.4	7
7	Portugal	79.2	8
8	Greece	65.3	7
9	Israel	49.9	7
10	Mauritius	34.1	7
11	Turkey	22	8
12	Kazakhstan	21.2	7
13	Denmark	16.2	7
14	China	9.6	7
15	Czech Republic	6.4	7
16	Bulgaria	2.8	8
17	Belgium	2.5	6
18	Poland	1.6	7
19	Latvia	0.4	7
20	Chile	0.2	8

Fuente: Investment Map Intracen. <http://www.investmentmap.org/>



NOTA EXPLICATIVA ANEXO 9  
Paso 1(b)

El anexo 9 fue construido para contrastar la importancia económica de los diferentes sectores económicos de Guatemala con los países que más inversión extranjera directa realizan en el mundo.

Este cuadro muestra el potencial de inversión por país y por sector y permite determinar la estrategia de búsqueda de inversiones en forma sectorial.

En la última fila se observan los totales de inversión extranjera realizada a nivel mundial.

**ANEXO 10. APLICACIÓN DE ANÁLISIS DE RIESGO Y COMPATIBILIDAD CULTURAL**

Importancia Ubicación	País	Participación Exportación	Crecimiento Exportación	Exportación	Absoluto MM US\$	Índice Euromoney	Calificación Riesgo	Compatibilidad Cultural	Valoración	Régimen Arancelario	Valoración Final
<b>Estrellas Nacientes</b>											
1	Brasil	0.00	1.33	18,976.30	25.31	1.21	30.57	1.06	28.85	5.58%	27.24
2	Chile	0.01	1.05	97,925.60	103.09	1.46	150.12	0.43	351.74	0.00%	351.74
3	China	0.00	1.87	31,714.10	59.23	1.30	76.82	2.26	33.97	15.01%	28.87
4	Corea del Sur	0.00	1.16	31,763.70	36.71	1.50	55.01	1.03	53.44	43.28%	30.31
5	Taiwán	0.00	1.77	19,956.70	35.39	1.64	57.98	1.28	45.30	0.00%	45.30
<b>Novas</b>											
1	Centroamérica	0.34	0.17	2,632,316.00	448.40	0.95	428.91	0.36	1,191.43	0.00%	1,191.43
2	México	0.07	0.26	509,492.70	134.76	1.36	183.57	0.57	322.05	0.00%	322.05
<b>Estrellas Enanas</b>											
1	Perú	0.01	0.84	53,117.70	44.57	1.08	48.18	0.34	142.55	15.00%	121.17
2	Colombia	0.01	0.34	40,205.30	13.76	1.09	15.02	0.52	28.88	0.00%	28.88
3	España	0.01	0.33	39,279.00	12.80	1.85	23.71	0.98	24.19	2.83%	23.50
4	Holanda	0.01	0.34	111,354.10	38.31	1.97	75.54	3.44	21.95	2.79%	21.35
5	Japón	0.01	0.29	113,220.10	32.30	1.87	60.28	2.37	25.44	18.19%	20.81
6	Francia	0.00	0.39	37,449.50	14.74	1.92	28.35	1.97	14.39	2.79%	13.99
7	Italia	0.01	0.29	66,039.00	19.18	1.81	34.55	2.59	12.88	2.79%	12.52
8	Arabia Saudita	0.01	0.13	78,230.10	10.23	1.53	15.62	1.28	12.25	4.47%	11.70
9	Canadá	0.01	0.19	110,847.30	20.98	1.93	40.57	3.67	11.05	10.89%	9.85
10	Venezuela	0.00	0.45	15,743.10	7.10	0.84	5.99	0.57	10.58	15.00%	9.00
11	Jordania	0.00	0.55	19,101.20	10.79	1.05	11.40	1.28	8.94	12.32%	7.84
12	Puerto Rico	0.00	0.27	29,558.70	8.05	1.95	15.75	2.06	7.63	0.00%	7.63
13	Bahamas	0.01	0.19	57,970.80	10.99	0.75	8.19	1.09	7.51	15.00%	6.38
14	Ecuador	0.00	0.42	13,798.70	5.75	0.72	4.15	0.56	7.42	17.14%	6.15
15	Kuwait	0.00	0.37	9,577.60	3.58	1.58	5.00	1.28	4.89	8.00%	4.31
16	Suiza	0.00	0.22	35,085.70	7.88	2.05	16.25	3.35	4.84	15.00%	4.11
17	Singapur	0.00	0.35	13,577.10	4.73	1.88	8.88	3.08	2.88	0.21%	2.88
18	Cuba	0.00	0.32	26,005.70	8.45	0.48	4.05	1.34	3.03	10.00%	2.73
19	Finlandia	0.00	0.25	14,570.00	3.84	1.97	7.57	2.95	2.55	2.79%	2.49
20	Reino Unido	0.00	0.15	24,165.50	3.61	1.95	7.04	4.53	1.55	2.79%	1.51
21	Jamaica	0.00	0.22	31,537.90	6.91	0.87	6.03	3.54	1.65	15.00%	1.41
<b>Vacas Lecheras</b>											
1	Estados Unidos	0.39	0.05	3,041,168.40	165.47	1.95	325.83	4.05	80.25	0.00%	80.25
2	Alemania	0.01	0.07	78,150.40	5.20	1.94	10.08	3.09	3.25	2.79%	3.17
<b>Incógnitas</b>											
1	Rusia	0.00	0.94	4,155.50	3.92	1.21	4.73	0.89	5.31	11.98%	4.68
2	India	0.00	0.44	4,651.20	2.03	1.24	2.51	0.43	5.65	27.00%	4.27
3	Israel	0.00	0.28	6,470.20	1.80	1.52	2.74	2.91	0.94	10.00%	0.85
4	Suecia	0.00	0.12	9,007.50	1.13	1.99	2.24	4.23	0.53	2.79%	0.52
5	Australia	0.00	0.25	3,171.20	0.81	1.92	1.55	3.98	0.39	11.98%	0.35
6	Katar	0.00	0.91	276.00	0.25	1.55	0.39	3.30	0.12	4.51%	0.11
7	Bahrein	0.00	0.23	438.00	0.10	1.64	0.15	3.30	0.05	5.00%	0.05
8	República Checa	0.00	0.13	86.90	0.01	1.52	0.02	1.85	0.01	2.79%	0.01

Fuente: Elaboración propia a partir de datos diversos, Banco de Guatemala, OMC, y otros.

Nota Explicativa Anexo 10

El anexo 10 es el resultado de la aplicación de la metodología propuesta en este documento. Este cuadro permite visualizar rápidamente las mejores opciones, o los países con mayor potencial comercial, así como los países con mayor potencial para buscar inversionistas extranjeros.

1. Columna 1: Importancia Ubicación.

En esta columna clasifican de 1 en adelante, los países en los cuales se recomienda instalar una oficina comercial. Adicionalmente se realiza una segunda clasificación por tipo de mercado.

2. Columna 11: Régimen Arancelario.

En esta columna se agrupa el valor arancelario promedio pagado por la importación de productos guatemaltecos en el país que se consulte. Los aranceles se consideraron como un aumento de precios, por lo que la demanda es inversamente proporcional a ellos.

Existen algunos países con los cuales Guatemala tiene tratados de libre comercio, en estos países se aumenta el potencial exportador debido a contar con condiciones favorables que otros países competidores no gozan.

Nota Explicativa Anexo 11

En las páginas subsiguientes, se realiza un análisis, país por país, de competitividad relativa con Guatemala. Ese análisis se hace sectorialmente, por lo que cada tabla es un mapa que indica los sectores en los cuales Guatemala tiene ventajas competitivas o no las tiene.

A pesar que se hizo este análisis para muchos países con los cuales no necesariamente se comercia, quedan muchos países por ser analizados. El objetivo de esta consultoría no era el hacer un análisis de todos los países del mundo, sino que el de desarrollar una metodología de análisis que pueda ser utilizada en el futuro. Para comprender el significado de los colores en cada casilla de cada sector, considérese la guía de colores siguiente:

Color	Significado
<< 0.75	Posición muy desventajosa para industria de Guatemala
0.75 a 1	Posición desventajosa para industria de Guatemala
1 a 10	Posición ventajosa para industria de Guatemala
10 a 100	Posición muy ventajosa para Industria de Guatemala
>> 100	Posición dominante para Industria de Guatemala
¿?	Requiere análisis porque rival pierde participación de mercado

ANEXO 11. COMPETITIVIDAD SECTORIAL POR PAÍS

El Salvador												
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales	
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	
Crecimiento Exportación %	16%	18%	14%	10%	26%	11%	14%	8%	-33%	20%	28%	
Exportación Miles US\$	314,420	596,534	197,732	121,484	492,626	37,208	288,177	43,099	28,071	230,349	200,247	
Precio Relativo (Promedio mundial = 1)	1.7	1.1	1	1.2	0.8	0.5	1.4	1	1.5	1	2	
Participación en Mercado Mundial %	0.05%	0.10%	0.06%	0.05%	0.03%	0.03%	0.02%	0.00%	0.01%	0.02%	0.01%	
Valor relativo	0.0009	0.0011	0.0006	0.0006	0.0002	0.0002	0.0003	0.0000	0.0002	0.0002	0.0002	
Crecimiento	50,307	107,376	27,682	12,148	128,083	4,093	40,345	3,448	-9,263	46,070	56,069	
Competitividad Sectorial Relativa	42.7611	118.1137	16.6095	7.2890	30.7399	0.6139	11.2965	0.0000	-1.3895	9.2140	11.2138	
Competitividad relativa	76.1217	4.6263	1.4521	11.9976	4.1097	1.5083	3.5814	Vent ++	??	2.2704	8.3660	
Tarifas	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	

Honduras											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	24%	30%	5%	47%	13%	4%	6%	-21%	167%	39%	40%
Exportación Miles US\$	1,325,538	496,914	95,785	58,877	128,290	3,782	52,600	10,876	2,956,630	100,355	284,965
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	2.1	3.2	0.8	1.4	1	0.6	1.8	0.4	0.4	0.6	1.1
Participación en Mercado Mundial %	0.23%	0.08%	0.03%	0.02%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.84%	0.01%	0.01%
Valor relativo	0.0048	0.0026	0.0002	0.0003	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000	0.0034	0.0001	0.0001
Crecimiento	318,129	149,074	4,789	27,672	16,678	151	3,156	-2,284	4,937,572	39,138	113,986
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	1,536.5636	381.6300	1.1494	7.7482	1.6678	0.0000	0.0000	0.0000	16,590.2423	2.3483	12.5385
Competitividad relativa	2.1184	1.4318	20.9830	11.2866	75.7483	Vent ++	Vent ++	Vent ++	0.1752	8.9085	7.4822

Nicaragua											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	17%	24%	-7%		0%	7%	19%	24%		13%	50%
Exportación Miles US\$	893,352	304,197	13,173		24,463	11,151	20,159	6,381		26,818	68,437
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	0.9	1.9	0.9		1.2	0.8	2.2	1.3		0.9	0.8
Participación en Mercado Mundial %	0.15%	0.05%	0.00%		0.00%	0.01%	0.00%	0.00%		0.00%	0.00%
Valor relativo	0.0014	0.0010	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Crecimiento	151,870	73,007	-922	0	0	781	3,830	1,531	0	3,486	34,219
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	205.0243	69.3569	0.0000	0.0000	0.0000	0.0624	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Competitividad relativa	15.8764	7.8785	Vent ++	Vent ++	Vent ++	14.8291	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++



Costa Rica											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	11%	15%	20%	7%	15%	-14%	20%	24%	1%	14%	64%
Exportación Miles US\$	2,247,520	1,082,400	253,049	55,287	1,021,549	42,053	462,581	167,237	265,590	1,226,299	150,819
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1	1	0.6	0.9	0.7	0.5	1.7	0.9	0.5	1.7	0.7
Participación en Mercado Mundial %	0.38%	0.18%	0.08%	0.02%	0.06%	0.03%	0.03%	0.01%	0.08%	0.12%	0.00%
Valor relativo	0.0038	0.0018	0.0005	0.0002	0.0004	0.0002	0.0005	0.0001	0.0004	0.0020	0.0000
Crecimiento	247,227	162,360	50,610	3,870	153,232	-5,887	92,516	40,137	2,656	171,682	96,524
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	939.4634	292.2480	24.2927	0.6966	64.3576	-0.8831	47.1833	3.6123	1.0624	350.2310	0.0000
Competitividad relativa	3.4648	1.8697	0.9928	125.5372	1.9629	??	0.8575	0.8482	2,735.9888	0.0597	Vent ++

Panamá											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	8%	-6%	6%	11%	-11%	6%	4%	-15%			
Exportación Miles US\$	864,075	87,070	38,243	32,340	5,532	15,555	10,618	7,614			
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	0	0.7	0	0	0	0	0	0			
Participación en Mercado Mundial %	0.15%	0.01%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%			
Valor relativo	0.0000	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Crecimiento	69,126	-5,224	2,295	3,557	-609	933	425	-1,142	0	0	0
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	0.0000	-0.3657	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Competitividad relativa	Vent ++	??	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++

R Dominicana											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	11%	2%	21%	8%	3%	7%	8%	25%	-20%	11%	37%
Exportación Miles US\$	516,450	569,989	36,914	123,140	162,424	240,167	773,150	84,225	890,895	1,329,638	257,083
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.6	1.5	1.3	1.7	1	0.6	1	0.4	0.9	1.2	0.7
Participación en Mercado Mundial %	0.09%	0.10%	0.01%	0.05%	0.01%	0.17%	0.06%	0.01%	0.25%	0.13%	0.01%
Valor relativo	0.0014	0.0015	0.0001	0.0009	0.0001	0.0010	0.0006	0.0000	0.0023	0.0016	0.0001
Crecimiento	56,810	11,400	7,752	9,851	4,873	16,812	61,852	21,056	-178,179	146,260	95,121
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	81.8057	17.0997	1.0078	8.3735	0.4873	17.1479	37.1112	0.8423	-400.9028	228.1659	6.6584
Competitividad relativa	39.7900	31.9556	23.9327	10.4438	259.2612	0.0540	1.0902	3.6378	??	0.0917	14.0896

Colombia											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	19%	12%	19%	28%	18%	37%	15%	22%	9%	17%	30%
Exportación Miles US\$	5,210,913	1,493,457	691,407	857,930	3,083,890	672,596	2,406,968	445,000	1,221,893	1,029,275	18,040,409
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.6	1.9	1.6	1.5	1.2	1.4	1.5	0.8	1.8	1.5	1.6
Participación en Mercado Mundial %	0.89%	0.25%	0.21%	0.36%	0.18%	0.48%	0.17%	0.03%	0.35%	0.10%	0.59%
Valor relativo	0.0142	0.0048	0.0034	0.0054	0.0022	0.0067	0.0026	0.0002	0.0063	0.0015	0.0094
Crecimiento	990,073	179,215	131,367	240,220	555,100	248,861	361,045	97,900	109,970	174,977	5,412,123
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	14,098.6462	851.2705	441.3942	1,297.1902	1,199.0164	1,672.3427	920.6653	23.4960	692.8133	262.4651	51,090.4383
Competitividad relativa	0.2309	0.6419	0.0546	0.0674	0.1054	0.0006	0.0439	0.1304	<b>4.1954</b>	0.0797	0.0018
Tarifa	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

México											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	10%	16%	6%	-1%	13%	7%	14%	12%	-10%	7%	21%
Exportación Miles US\$	9,291,671	7,757,984	1,788,067	1,993,080	12,755,330	790,509	18,818,042	26,014,636	4,910,817	22,131,807	53,747,125
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1	0.9	1.1	1.8	1	1.2	1.6	1.1	1.8	1.6	1.3
Participación en Mercado Mundial %	1.58%	1.32%	0.55%	0.84%	0.73%	0.56%	1.36%	1.68%	1.40%	2.09%	1.75%
Valor relativo	0.0158	0.0119	0.0061	0.0151	0.0073	0.0067	0.0218	0.0185	0.0252	0.0334	0.0228
Crecimiento	929,167	1,241,277	107,284	-19,931	1,658,193	55,336	2,634,526	3,121,756	-491,082	1,549,226	11,286,896
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	14,680.8402	14,746.3760	649.0683	-301.3537	12,104.8082	371.8554	57,327.2831	57,690.0568	-12,375.2588	51,806.1338	256,776.8897
Competitividad relativa	0.2217	0.0371	0.0372	??	0.0104	0.0025	0.0007	0.0001	??	0.0004	0.0004

Canadá											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	17%	8%	-5%	-5%	14%	9%	14%	9%	-11%	2%	25%
Exportación Miles US\$	27,720,701	13,112,830	28,362,187	1,991,558	41,198,444	419,934	38,672,317	32,219,349	1,270,798	19,758,480	144,455,842
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.5	1.6	1.1	1.7	1.3	1.6	1.6	1.2	1.8	1.8	0.9
Participación en Mercado Mundial %	4.73%	2.23%	8.70%	0.84%	2.36%	0.30%	2.79%	2.08%	0.36%	1.87%	4.71%
Valor relativo	0.0710	0.0357	0.0957	0.0143	0.0307	0.0048	0.0446	0.0250	0.0065	0.0337	0.0424
Crecimiento	4,712,519	1,049,026	-1,418,109	-99,578	5,767,782	37,794	5,414,124	2,899,741	-139,788	395,170	36,113,961
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	334,353.2351	37,429.2620	#####	-1,421.9724	176,955.5567	181.4115	241,686.5123	72,377.5456	-905.8248	13,301.4087	#####
Competitividad relativa	0.0097	0.0146	??	??	0.0007	0.0051	0.0002	0.0000	??	0.0016	0.0001
	9.19%	20.66%	0.40%	11.99%	0.98%	11.62%	2.77%	2.77%	11.99%		0.00%
	299.1389	112.8925	0.0965	10.4854	1.2380	0.1076	1.1207	0.0849	348.5019	0.0000	0.0000

Chile											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	20%	14%	11%	-3%	12%	44%	23%	20%	-8%	5%	22%
Exportación Miles US\$	9,091,747	4,126,299	4,946,634	96,716	2,743,616	112,263	22,795,587	370,574	35,102	271,453	16,198,552
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.9	1.2	1	1.2	2.2	1.7	1.6	1.2	1	1.1	5.7
Participación en Mercado Mundial %	1.55%	0.70%	1.52%	0.04%	0.16%	0.08%	1.64%	0.02%	0.01%	0.03%	0.53%
Valor relativo	0.0295	0.0084	0.0152	0.0005	0.0035	0.0014	0.0262	0.0002	0.0001	0.0003	0.0302
Crecimiento	1,818,349	577,682	544,130	-2,901	329,234	49,396	5,242,985	74,115	-2,808	13,573	3,563,681
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	53,550.3898	4,852.5276	8,270.7720	-1.3927	1,158.9034	67.1782	137,575.9267	17.7876	-0.2808	4.4790	107,658.8163
Competitividad relativa	0.0608	0.1126	0.0029	??	0.1090	0.0138	0.0003	0.1723	??	4.6707	0.0009

Japón											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	12%	8%	7%	1%	10%	5%	16%	12%	-1%	2%	45%
Exportación Miles US\$	1,881,386	2,705,845	3,982,029	7,340,429	<b>81,756,424</b>	267,002	76,752,678	152,735,701	590,997	54,510,334	25,106,063
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.4	2	2.6	2.3	<b>1.9</b>	1.7	2.2	1.4	3.5	2.2	3
Participación en Mercado Mundial %	0.32%	0.46%	1.22%	3.08%	<b>4.67%</b>	0.19%	5.53%	9.87%	0.17%	5.15%	0.82%
Valor relativo	0.0045	0.0092	0.0317	0.0708	<b>0.0887</b>	0.0032	0.1217	0.1382	0.0060	0.1133	0.0246
Crecimiento	225,766	216,468	278,742	73,404	<b>8,175,642</b>	13,350	12,280,428	18,328,284	-5,910	1,090,207	11,297,728
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	1,011.4331	1,991.5019	8,841.6972	5,199.9599	<b>725,424.7502</b>	43.1208	#####	#####	-35.1643	123,520.4168	277,924.1174
Competitividad relativa	<b>3.2183</b>	0.2744	0.0027	0.0168	<b>0.0002</b>	0.0215	0.0000	0.0000	??	0.0002	0.0003
	30.80%	15.44%	1.02%	6.81%	<b>0.03%</b>	77.44%	0.00%		6.81%	0.00%	0.72%
	1,002.5548	84.3688	0.2460	5.9554	<b>0.0379</b>	0.7171	0.0000	0.0000	197.9398	0.0000	0.6755



Corea											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	4%	-1%	0%	-8%	16%	-9%	18%	19%	-18%	31%	32%
Exportación Miles US\$	1,730,179	1,717,570	2,237,428	7,756,236	48,301,165	1,092,303	39,463,185	34,448,356	1,509,924	31,873,178	33,547,041
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.4	1.2	1.1	1.1	1.4	0.9	1.3	0.9	0.9	1.2	4.1
Participación en Mercado Mundial %	0.30%	0.29%	0.69%	3.26%	2.76%	0.77%	2.84%	2.23%	0.43%	3.01%	1.09%
Valor relativo	0.0042	0.0035	0.0076	0.0359	0.0386	0.0069	0.0369	0.0201	0.0039	0.0361	0.0447
Crecimiento	69,207	-17,176	0	-620,499	7,728,186	-98,307	7,103,373	6,545,188	-271,786	9,880,685	10,735,053
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	290.6701	-59.7714	0.0000	-22,251.0898	298,617.1225	-681.2694	262,256.5422	131,361.9159	-1,051.8131	356,890.3487	479,749.5239
Competitividad relativa	11.1984	??	Vent ++	??	0.0004	??	0.0002	0.0000	??	0.0001	0.0002
	90.69%	17.97%	5.92%	11.32%	6.48%	12.19%	3.80%	3.80%		3.80%	3.24%
	2,952.0030	98.1935	1.4278	9.8995	8.1862	0.1129	1.5374	0.1164	0.0000	0.7950	3.0396

Brasil											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	20%	18%	10%	2%	21%	5%	17%	16%	-9%	10%	39%
Exportación Miles US\$	35,476,597	20,389,208	8,586,858	1,360,934	14,726,678	4,031,236	22,113,135	14,428,577	251,813	3,280,411	40,044,514
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	0.9	1.2	1	1.6	1.3	1.1	1.6	1.2	1.6	1.1	1.1
Participación en Mercado Mundial %	6.05%	3.47%	2.63%	0.57%	0.84%	2.85%	1.59%	0.93%	0.07%	0.31%	1.31%
Valor relativo	0.0545	0.0416	0.0263	0.0091	0.0109	0.0314	0.0254	0.0112	0.0011	0.0034	0.0144
Crecimiento	7,095,319	3,670,057	858,686	27,219	3,092,602	201,562	3,759,233	2,308,572	-22,663	328,041	15,617,360
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	386,340.1413	152,821.1918	22,583.4365	248.2344	33,771.2180	6,318.9624	95,634.8862	25,763.6671	-25.3828	1,118.6202	225,046.1642
Competitividad relativa	0.0084	0.0036	0.0011	0.3523	0.0037	0.0001	0.0004	0.0001	??	0.0187	0.0004
	7.10%	15.73%	8.32%	26.88%	8.05%	32.22%	12.11%			12.11%	38.00%
	231.1084	85.9535	2.0066	23.5069	10.1696	0.2984	4.8994	0.0000	0.0000	2.5334	35.6496

Perú											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	21%	17%	19%	20%	25%	13%	21%	24%	17%	13%	38%
Exportación Miles US\$	2,162,041	2,895,417	314,557	312,928	951,567	44,736	5,162,971	138,358	1,634,619	397,869	11,500,969
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.6	1.5	1.3	1.7	1	0.6	1	0.4	0.9	1.2	0.7
Participación en Mercado Mundial %	0.09%	0.10%	0.01%	0.05%	0.01%	0.17%	0.06%	0.01%	0.25%	0.13%	0.01%
Valor relativo	0.0014	0.0015	0.0001	0.0009	0.0001	0.0010	0.0006	0.0000	0.0023	0.0016	0.0001
Crecimiento	454,029	492,221	59,766	62,586	237,892	5,816	1,084,224	33,206	277,885	51,723	4,370,368
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	653.8012	738.3313	7.7696	53.1978	23.7892	5.9320	650.5343	1.3282	625.2418	80.6878	305.9258
Competitividad relativa	<b>4.9787</b>	0.7401	<b>3.1042</b>	<b>1.6439</b>	<b>5.3104</b>	0.1561	0.0622	<b>2.3068</b>	<b>4.6488</b>	0.2593	0.3067
	5.22%	4.69%	5.97%	14.29%	4.47%	15.94%	3.71%	1.21%		3.71%	0.47%
	169.9135	25.6276	1.4399	12.4968	5.6470	0.1476	1.5010	0.0371	0.0000	0.7761	0.4409

Taiwan											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	1%	9%	4%	-2%	16%	0%	11%	7%	-12%	12%	36%
Exportación Miles US\$	2,049,542	874,814	1,522,101	9,220,292	34,424,489	1,256,756	29,385,559	17,270,339	1,190,226	33,867,941	19,597,152
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.7	1.3	1.2	1	1.2	0.8	1.4	0.8	0.9	1	0.3
Participación en Mercado Mundial %	0.35%	0.15%	0.47%	3.87%	1.97%	0.89%	2.12%	1.12%	0.34%	3.20%	0.64%
Valor relativo	0.0060	0.0020	0.0056	0.0387	0.0236	0.0071	0.0297	0.0090	0.0031	0.0320	0.0019
Crecimiento	20,495	78,733	60,884	-184,406	5,507,918	0	3,232,411	1,208,924	-142,827	4,064,153	7,054,975
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	121.9477	153.5299	343.3860	-7,136.5060	130,207.1872	0.0000	95,937.9730	10,831.9566	-437.0510	130,052.8934	13,545.5515
Competitividad relativa	26.6922	3.5591	0.0702	??	0.0010	Vent ++	0.0004	0.0003	??	0.0002	0.0069
	25.29%	12.48%	0.25%	3.82%	0.20%	0.66%	1.47%	0.61%		1.47%	0.09%
	823.2016	68.1945	0.0603	3.3406	0.2527	0.0061	0.5947	0.0187	0.0000	0.3075	0.0844

Francia											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	11%	10%	6%	0%	12%	11%	12%	13%	10%	9%	24%
Exportación Miles US\$	27,475,692	45,184,713	13,203,523	7,366,401	106,679,202	6,847,146	52,301,311	74,462,955	11,634,075	44,001,002	37,636,077
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.9	2	1.6	1.9	1.8	2.5	2.3	1.3	2.2	1.6	1.8
Participación en Mercado Mundial %	4.68%	7.70%	4.05%	3.09%	6.10%	4.84%	3.77%	4.81%	3.32%	4.15%	1.23%
Valor relativo	0.0889	0.1540	0.0648	0.0587	0.1098	0.1210	0.0867	0.0625	0.0730	0.0664	0.0221
Crecimiento	3,022,326	4,518,471	792,211	0	12,801,504	753,186	6,276,157	9,680,184	1,163,408	3,960,090	9,032,658
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	268,745.2386	695,844.5802	51,335.2974	0.0000	#####	91,135.5133	544,205.6012	605,301.9149		262,949.9880	199,983.0587
Competitividad relativa	0.0121	0.0008	0.0005	Vent ++	0.0001	0.0000	0.0001	0.0000	0.0342	0.0001	0.0005
	4.73%	8.00%	0.00%	0.01%	0.10%	0.00%	0.00%	0.14%	0.01%	0.00%	0.00%
	153.9638	43.7144	0.0000	0.0087	0.1263	0.0000	0.0000	0.0043	0.2907	0.0000	0.0000

Arabia Saudi											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	4%	16%	2%	13%	23%	10%	6%	-3%	-13%	7%	22%
Exportación Miles US\$	326,978	1,459,822	472,692	313,162	19,270,895	91,763	2,082,360	606,446	29,660	938,358	248,680,613
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.2	4.8	0.7	0.7	0.8	0.3	0.8	0.7	1.1	0.3	3.7
Participación en Mercado Mundial %	0.06%	0.25%	0.15%	0.13%	1.10%	0.06%	0.15%	0.04%	0.01%	0.09%	8.12%
Valor relativo	0.0007	0.0120	0.0011	0.0009	0.0088	0.0002	0.0012	0.0003	0.0001	0.0003	0.3004
Crecimiento	13,079	233,572	9,454	40,711	4,432,306	9,176	124,942	-18,193	-3,856	65,685	54,709,735
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	9.4170	2,802.8582	9.9265	37.0471	39,004.2915	1.6517	149.9299	-5.0941	-0.4241	17.7350	#####
Competitividad relativa	345.6578	0.1950	2.4297	2.3605	0.0032	0.5606	0.2698	??	??	1.1796	0.0000
Aranceles	0.72%	24.08%	5.00%	5.00%	3.26%	5.00%	5.00%	4.36%	5.00%	4.47%	5.00%
	23.4363	131.5804	1.2059	4.3726	4.1184	0.0463	2.0229	0.1336	145.3303	0.9351	4.6907

Italia											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	13%	11%	8%	1%	10%	6%	15%	13%	8%	7%	30%
Exportación Miles US\$	11,740,988	26,480,900	9,992,899	16,007,544	58,221,836	20,419,272	73,858,636	113,296,727	25,034,259	50,142,344	27,295,250
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	2	2	1.7	1.9	1.7	1.8	2.1	1.4	2.3	1.7	1.3
Participación en Mercado Mundial %	2.00%	4.51%	3.06%	6.72%	3.33%	14.43%	5.32%	7.32%	7.14%	4.73%	0.89%
Valor relativo	0.0400	0.0902	0.0520	0.1277	0.0566	0.2597	0.1117	0.1025	0.1642	0.0804	0.0116
Crecimiento	1,526,328	2,912,899	799,432	160,075	5,822,184	1,225,156	11,078,795	14,728,575	2,002,741	3,509,964	8,188,575
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	61,053.1376	262,743.4898	41,586.4485	20,438.4322	329,593.8136		#####	#####		282,236.2117	94,741.8128
Competitividad relativa	0.0533	0.0021	0.0006	0.0043	0.0004	0.0000	0.0000	0.0000	0.0088	0.0001	0.0010
	4.73%	8.00%	0.00%	0.01%	0.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.14%	0.00%
	153.9638	43.7144	0.0000	0.0087	0.1263	0.0000	0.0000	0.0000	0.2907	0.0293	0.0000

Jordania											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	23%	12%	27%	10%	35%	21%	30%	33%	1%	12%	7%
Exportación Miles US\$	542,353	519,355	193,567	62,393	2,648,120	9,990	477,536	309,183	1,040,674	361,598	624,407
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	0.7	1.2	1	0.7	0.7	0.5	1.6	1	0.5	0.7	1.1
Participación en Mercado Mundial %	0.09%	0.09%	0.06%	0.03%	0.15%	0.01%	0.03%	0.02%	0.30%	0.03%	0.02%
Valor relativo	0.0006	0.0011	0.0006	0.0002	0.0011	0.0001	0.0005	0.0002	0.0015	0.0002	0.0002
Crecimiento	124,741	62,323	52,263	6,239	926,842	2,098	143,261	102,030	10,407	43,392	43,708
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	78.5869	67.3084	31.3579	1.3103	973.1841	0.1049	68.7652	20.4061	15.6101	9.1123	9.6159
Competitividad relativa	41.4197	8.1183	0.7691	66.7438	0.1298	8.8280	0.5883	0.1501	186.2002	2.2958	9.7562
	10.23%	38.73%	8.16%	9.80%	5.15%	22.76%	24.64%	8.38%	9.80%	24.64%	14.39%
	332.9914	211.6324	1.9681	8.5702	6.5060	0.2108	9.9687	0.2568	284.8473	5.1546	13.4999



Irlanda											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	9%	9%	3%	-10%	9%	-1%	7%	20%	-11%	2%	20%
Exportación Miles US\$	4,204,034	15,658,485	729,729	269,650	57,826,482	92,628	1,525,982	4,851,435	225,132	12,783,930	2,483,244
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.5	2.5	1.8	3.6	2.1	1.2	2.4	1.3	1.2	2.5	1.2
Participación en Mercado Mundial %	0.72%	2.67%	0.22%	0.11%	3.31%	0.07%	0.11%	0.31%	0.06%	1.21%	0.08%
Valor relativo	0.0108	0.0668	0.0040	0.0040	0.0695	0.0008	0.0026	0.0040	0.0007	0.0303	0.0010
Crecimiento	378,363	1,409,264	21,892	-26,965	5,204,383	-926	106,819	970,287	-24,765	255,679	496,649
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	4,086.3210	94,068.3486	86.6918	-106.7814	361,756.6887	-0.7781	282.0015	3,910.2566	-17.8305	7,734.2777	476.7828
Competitividad relativa	<b>0.7966</b>	0.0058	0.2782	??	0.0003	??	0.1435	0.0008	??	0.0027	0.1968
Aranceles	4.73%	8.00%	0.00%	0.01%	0.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.00%	0.00%
	153.9638	43.7144	0.0000	0.0087	0.1263	0.0000	0.0000	0.0000	0.2907	0.0000	0.0000

España											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	9%	8%	7%	-7%	14%	0%	12%	13%	4%	3%	14%
Exportación Miles US\$	21,817,807	16,574,114	6,667,216	2,970,203	38,844,361	3,257,170	29,408,627	21,587,134	4,734,063	11,492,033	14,158,644
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.5	2.1	1.2	1.5	1.2	1.2	1.5	1.2	1.1	1.3	3.6
Participación en Mercado Mundial %	3.72%	2.82%	2.04%	1.25%	2.22%	2.30%	2.12%	1.40%	1.35%	1.08%	0.46%
Valor relativo	0.0558	0.0592	0.0245	0.0188	0.0266	0.0276	0.0318	0.0168	0.0149	0.0140	0.0166
Crecimiento	1,963,603	1,325,929	466,705	-207,914	5,438,211	0	3,529,035	2,806,327	189,363	344,761	1,982,210
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	109,569.0268	78,521.5225	11,424.9413	-3,898.3914	144,873.9288	0.0000	112,223.3206	47,146.3007	2,812.0334	4,840.4443	32,825.4002
Competitividad relativa	0.0297	0.0070	0.0021	??	0.0009	Vent ++	0.0004	0.0001	1.0336	0.0043	0.0029
Aranceles	4.73%	8.00%	0.00%	0.01%	0.10%	0.00%	7.35%	0.00%	0.01%	0.00%	0.00%
	153.9638	43.7144	0.0000	0.0087	0.1263	0.0000	2.9736	0.0000	0.2907	0.0000	0.0000

EAU											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	16%	14%	11%	42%	12%	42%	25%	12%	8%	45%	26%
Exportación Miles US\$	1,451,523	2,217,295	535,365	1,925,443	3,824,943	340,168	9,571,090	3,606,494	922,421	5,991,829	111,446,009
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	0.9	1.8	0.9	0.9	0.9	0.4	1.6	0.6	0.2	0.7	0.5
Participación en Mercado Mundial %	0.25%	0.38%	0.16%	0.81%	0.22%	0.24%	0.69%	0.23%	0.26%	0.57%	3.64%
Valor relativo	0.0023	0.0068	0.0014	0.0073	0.0020	0.0010	0.0110	0.0014	0.0005	0.0040	0.0182
Crecimiento	232,244	310,421	58,890	808,686	458,993	142,871	2,392,773	432,779	73,794	2,696,323	28,975,962
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	522.5483	2,123.2817	84.8018	5,895.3214	908.8065	137.1557	26,416.2084	597.2354	38.3727	10,758.3290	527,362.5146
Competitividad relativa	<b>6.2292</b>	0.2574	0.2844	0.0148	0.1390	0.0068	0.0015	0.0051	<b>75.7467</b>	0.0019	0.0002
Aranceles	0.72%	24.95%	5.00%	5.00%	3.26%	5.00%	5.00%	4.36%	5.00%	5.00%	5.00%
	23.4363	136.3343	1.2059	4.3726	4.1184	0.0463	2.0229	0.1336	145.3303	1.0460	4.6907

Singapur											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	5%	18%	12%	-2%	8%	12%	21%	26%	-6%	10%	33%
Exportación Miles US\$	1,712,443	5,757,606	1,296,784	884,538	32,196,641	679,657	11,870,089	33,108,230	1,556,991	19,183,995	64,362,466
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.6	3.3	1.3	1.4	1.5	2	2	1.3	1.9	2.1	2.7
Participación en Mercado Mundial %	0.29%	0.98%	0.40%	0.37%	1.84%	0.48%	0.86%	2.14%	0.44%	1.81%	2.10%
Valor relativo	0.0046	0.0323	0.0052	0.0052	0.0276	0.0096	0.0172	0.0278	0.0084	0.0380	0.0567
Crecimiento	85,622	1,036,369	155,614	-17,691	2,575,731	81,559	2,492,719	8,608,140	-93,419	1,918,400	21,239,614
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	397.2868	33,516.1760	809.1932	-91.6381	71,090.1833	782.9649	42,874.7615	239,478.4492	-780.9867	72,918.3650	#####
Competitividad relativa	<b>8.1932</b>	0.0163	0.0298	??	0.0018	0.0012	0.0009	0.0000	??	0.0003	0.0001
Aranceles	0.00%	2.68%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	0.0000	14.6443	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

Polonia											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	24%	29%	15%	12%	28%	7%	24%	22%	10%	19%	17%
Exportación Miles US\$	6,084,979	10,846,558	7,433,859	2,173,487	16,808,173	829,603	24,324,679	17,431,166	3,266,670	17,255,747	9,146,034
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.8	2.5	1.2	1.2	1.5	1.3	1.6	1	1.7	1.8	3.7
Participación en Mercado Mundial %	1.04%	1.85%	2.28%	0.91%	0.96%	0.59%	1.75%	1.13%	0.93%	1.63%	0.30%
Valor relativo	0.0187	0.0463	0.0274	0.0109	0.0144	0.0077	0.0280	0.0113	0.0158	0.0293	0.0111
Crecimiento	1,460,395	3,145,502	1,115,079	260,818	4,706,288	58,072	5,837,923	3,834,857	326,667	3,278,592	1,554,826
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	27,338.5937	145,479.4592	30,508.5573	2,848.1374	67,770.5535	445.4139	163,461.8429	43,333.8787	5,164.6053	96,193.8872	17,258.5662
Competitividad relativa	0.1191	0.0038	0.0008	0.0307	0.0019	0.0021	0.0002	0.0001	0.5628	0.0002	0.0054
Aranceles	4.73%	8.00%	0.00%	0.01%	0.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.14%	0.00%
	153.9638	43.7144	0.0000	0.0087	0.1263	0.0000	0.0000	0.0000	0.2907	0.0293	0.0000

China											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	11%	18%	21%	18%	32%	17%	33%	42%	18%	24%	21%
Exportación Miles US\$	19,021,643	20,900,019	16,793,596	65,261,927	91,239,667	45,078,489	166,508,929	132,324,915	119,983,819	170,315,747	37,738,325
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.2	1.1	0.8	1	0.9	0.9	1.1	0.8	1.5	0.9	3.5
Participación en Mercado Mundial %	3.24%	3.56%	5.15%	27.41%	5.22%	31.85%	11.99%	8.55%	34.22%	16.08%	1.23%
Valor relativo	0.0389	0.0392	0.0412	0.2741	0.0470	0.2867	0.1319	0.0684	0.5133	0.1447	0.0431
Crecimiento	2,092,381	3,762,003	3,526,655	11,747,147	29,196,693	7,663,343	54,947,947	55,576,464	21,597,087	40,875,779	7,925,048
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	81,351.7628	147,320.0539	145,298.1926	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	341,173.3272
Competitividad relativa	0.0400	0.0037	0.0002	0.0000	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000	0.0003	0.0000	0.0003
Aranceles	16.95%	16.12%	1.95%	13.83%	5.88%	15.74%	4.89%	7.13%	13.83%	4.13%	1.28%
	551.7306	88.0845	0.4703	12.0945	7.4282	0.1458	1.9784	0.2185	401.9835	0.8640	1.2008

Belice											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	-6%	3%	-5%								
Exportación Miles US\$	73,673	97,734	3,206								
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	0.4	0.6	0.4								
Participación en Mercado Mundial %	0.01%	0.02%	0.00%								
Valor relativo	0.0000	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Crecimiento	-4,420	2,932	-160	0	0	0	0	0	0	0	0
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	-0.1768	0.3518	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Competitividad relativa	??	1,553.0535	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++
Aranceles	16.50%	67.85%	12.62%	10.56%	8.69%	16.22%	19.26%	7.66%	10.56%	19.26%	3.61%
	537.0829	370.7528	3.0437	9.2349	10.9781	0.1502	7.7921	0.2347	306.9375	4.0292	3.3867

Cuba											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	-26%	2%	-41%		-17%		-5%	8%		-52%	-3%
Exportación Miles US\$	37,754	634,417	4,306		81,878		61,604	22,338		8,582	975,897
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	0.6	1	1.3		0.8		3.6	0.6		0.7	0.8
Participación en Mercado Mundial %	0.01%	0.11%	0.00%		0.00%		0.00%	0.00%		0.00%	0.03%
Valor relativo	0.0001	0.0011	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0002
Crecimiento	-9,816	12,688	-1,765	0	-13,919	0	-3,080	1,787	0	-4,463	-29,277
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	-0.5890	13.9572	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-7.0265
Competitividad relativa	??	39.1505	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	??
Aranceles	5.47%	10.67%	5.47%	15.25%	6.17%	11.56%	8.68%	10.69%	15.25%	14.28%	1.90%
	537.0829	370.7528	3.0437	9.2349	10.9781	0.1502	7.7921	0.2347	306.9375	4.0292	3.3867



Alemania											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	19%	15%	11%	4%	15%	13%	17%	15%	13%	13%	22%
Exportación Miles US\$	24,004,698	51,258,636	36,601,536	15,901,460	228,126,699	6,200,062	140,215,324	255,215,332	18,138,050	116,156,449	51,858,353
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.6	1.2	1.4	2.3	1.4	1.6	2.2	1.5	2	1.8	2.8
Participación en Mercado Mundial %	4.09%	8.73%	11.22%	6.68%	13.04%	4.38%	10.10%	16.49%	5.17%	10.97%	1.69%
Valor relativo	0.0654	0.1048	0.1571	0.1536	0.1826	0.0701	0.2222	0.2474	0.1034	0.1975	0.0473
Crecimiento	4,560,893	7,688,795	4,026,169	636,058	34,219,005	806,008	23,836,605	38,282,300	2,357,947	15,100,338	11,408,838
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	298,464.8131	805,478.2061	632,430.6202	97,724.0126	#####	56,485.0448	#####	#####	243,811.6681	#####	539,866.1981
Competitividad relativa	0.0109	0.0007	0.0000	0.0009	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0119	0.0000	0.0002
Aranceles	4.73%	8.00%	0.00%	0.01%	0.10%	0.00%	0.14%	0.00%	0.01%	0.00%	0.00%
	153.9638	43.7144	0.0000	0.0087	0.1263	0.0000	0.0566	0.0000	0.2907	0.0000	0.0000

Ecuador											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	14%	25%	17%	19%	12%	16%	24%	32%	-1%	11%	29%
Exportación Miles US\$	3,668,203	1,479,498	215,443	107,455	266,403	38,807	197,094	94,803	29,254	108,438	11,764,348
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.1	1.3	1.4	1.9	0.7	0.5	1.6	3.4	0.4	0.7	1
Participación en Mercado Mundial %	0.63%	0.25%	0.07%	0.05%	0.01%	0.03%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.38%
Valor relativo	0.0069	0.0033	0.0010	0.0010	0.0001	0.0002	0.0002	0.0003	0.0000	0.0001	0.0038
Crecimiento	513,548	369,875	36,625	20,416	31,968	6,209	47,303	30,337	-293	11,928	3,411,661
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	3,558.8906	1,202.0921	35.8928	19.3956	2.2378	0.9314	7.5684	10.3146	-0.0117	0.8350	12,964.3115
Competitividad relativa	<b>0.9146</b>	0.4546	0.6720	<b>4.5088</b>	<b>56.4535</b>	<b>0.9943</b>	<b>5.3456</b>	0.2970	??	<b>25.0545</b>	0.0072
Aranceles pagados por sector	13.28%	21.18%	12.21%	21.69%	3.33%	29.01%	7.44%	4.21%	21.69%	25.07%	4.68%
Aranceles	432.2704	115.7339	2.9448	18.9682	4.2068	0.2686	3.0100	0.1290	630.4426	5.2446	4.3905

Bolivia											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	13%	8%	17%	47%	27%	12%	21%	0%	-6%	3%	33%
Exportación Miles US\$	252,760	621,859	107,938	64,201	74,234	33,590	284,549	0	40,887	104,802	3,538,207
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.3	1.7	1.1	2.3	1	1.2	2.9	0	0.9	2.8	2.5
Participación en Mercado Mundial %	0.04%	0.11%	0.03%	0.03%	0.00%	0.02%	0.02%	0.00%	0.01%	0.01%	0.12%
Valor relativo	0.0005	0.0019	0.0003	0.0007	0.0000	0.0002	0.0006	0.0000	0.0001	0.0003	0.0030
Crecimiento	32,859	49,749	18,349	30,174	20,043	4,031	59,755	0	-2,453	3,144	1,167,608
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	17.0866	93.0301	6.0553	20.8204	0.0000	0.9674	34.6581	0.0000	-0.2208	0.8803	3,502.8249
Competitividad relativa	190.5032	5.8737	3.9830	4.2003	Vent ++	0.9572	1.1673	Vent ++	??	23.7634	0.0268
	10.82%	12.83%	11.23%	15.76%	5.91%	15.70%	8.36%	6.49%	15.76%	12.23%	9.39%
	352.1962	70.1070	2.7085	13.7823	7.4661	0.1454	3.3822	0.1988	458.0809	2.5585	8.8092

Argentina											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	<b>23%</b>	<b>21%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>19%</b>	<b>2%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>5%</b>
Exportación Miles US\$	<b>17,475,650</b>	19,838,634	854,907	273,896	6,030,520	1,014,150	3,741,968	1,846,266	124,233	929,480	7,909,067
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>1.3</b>	<b>1.3</b>	<b>1.1</b>	<b>0.9</b>	<b>1.9</b>	<b>0.7</b>	<b>1.9</b>	<b>1</b>	<b>1.2</b>
Participación en Mercado Mundial %	<b>2.98%</b>	<b>3.38%</b>	<b>0.26%</b>	<b>0.12%</b>	<b>0.34%</b>	<b>0.72%</b>	<b>0.27%</b>	<b>0.12%</b>	<b>0.04%</b>	<b>0.09%</b>	<b>0.26%</b>
Valor relativo	0.0358	0.0406	0.0034	0.0016	0.0037	0.0065	0.0051	0.0008	0.0008	0.0009	0.0031
Crecimiento	4,019,400	4,166,113	42,745	21,912	1,145,799	20,283	748,394	461,567	11,181	102,243	395,453
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	143,733.7261	168,977.5490	144.4793	34.1822	4,285.2875	131.4338	3,839.2592	387.7159	8.4975	92.0185	1,233.8145
Competitividad relativa	0.0226	0.0032	0.1669	<b>2.5584</b>	0.0295	0.0070	0.0105	0.0079	<b>342.0526</b>	0.2273	0.0760
Aranceles	<b>7.10%</b>	<b>15.14%</b>	<b>7.98%</b>	<b>28.43%</b>	<b>8.16%</b>	<b>15.30%</b>	<b>11.76%</b>	<b>11.76%</b>	<b>28.43%</b>	<b>18.06%</b>	<b>0.38%</b>
	231.1084	82.7295	1.9246	24.8624	10.3086	0.1417	4.7578	0.3603	826.3478	3.7781	0.3565

Austria											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	20%	13%	9%	2%	18%	6%	19%	16%	11%	10%	14%
Exportación Miles US\$	3,102,237	8,447,928	11,322,350	2,248,608	17,689,345	1,637,707	27,213,634	33,006,796	2,733,402	15,296,153	7,243,533
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.8	1.5	1.8	2.1	2.4	1.9	2.2	1.5	3.1	1.7	2.1
Participación en Mercado Mundial %	0.53%	1.44%	3.47%	0.94%	1.01%	1.16%	1.96%	2.13%	0.78%	1.44%	24.00%
Valor relativo	0.0095	0.0216	0.0625	0.0197	0.0242	0.0220	0.0431	0.0320	0.0242	0.0245	0.5040
Crecimiento	620,447	1,098,231	1,019,012	44,972	3,184,082	98,262	5,170,590	5,281,087	300,674	1,529,615	1,014,095
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	5,919.0682	23,721.7818	63,647.4583	887.7504	77,182.1501	2,165.7037	222,955.8606	168,730.7412	7,270.3026	37,444.9825	511,103.6885
Competitividad relativa	0.5499	0.0230	0.0004	0.0985	0.0016	0.0004	0.0002	0.0000	0.3998	0.0006	0.0002
Aranceles	4.73%	8.00%	0.00%	0.01%	0.10%	0.03%	0.04%	0.04%	0.01%	0.00%	0.00%
	153.9638	43.7144	0.0000	0.0087	0.1263	0.0003	0.0162	0.0012	0.2907	0.0000	0.0000

Azeibarjan											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	<b>23%</b>	<b>38%</b>	<b>0%</b>	<b>26%</b>	<b>18%</b>		<b>39%</b>	<b>18%</b>		<b>13%</b>	<b>98%</b>
Exportación Miles US\$	<b>260,038</b>	<b>290,250</b>	<b>3,639</b>	<b>28,812</b>	<b>175,545</b>		<b>367,835</b>	<b>36,055</b>		<b>18,580</b>	<b>46,425,230</b>
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	<b>0.6</b>	<b>0.5</b>	<b>0.6</b>	<b>1.3</b>	<b>1.3</b>		<b>0.6</b>	<b>0.5</b>		<b>0.4</b>	<b>0.3</b>
Participación en Mercado Mundial %	<b>0.04%</b>	<b>0.05%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.01%</b>	<b>0.01%</b>		<b>0.03%</b>	<b>0.00%</b>		<b>0.00%</b>	<b>1.52%</b>
Valor relativo	0.0002	0.0003	0.0000	0.0001	0.0001	0.0000	0.0002	0.0000	0.0000	0.0000	0.0046
Crecimiento	59,809	110,295	0	7,491	31,598	0	143,456	6,490	0	2,415	45,496,725
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	14.3541	27.5738	0.0000	0.9738	4.1078	0.0000	25.8220	0.0000	0.0000	0.0000	207,465.0678
Competitividad relativa	<b>226.7679</b>	<b>19.8170</b>	Vent ++	<b>89.7999</b>	<b>30.7542</b>	Vent ++	<b>1.5668</b>	Vent ++	Vent ++	Vent ++	0.0005
Aranceles	<b>9.26%</b>	<b>17.66%</b>	<b>10.16%</b>	<b>13.77%</b>	<b>4.92%</b>	<b>15.00%</b>	<b>6.43%</b>	<b>6.43%</b>	<b>13.77%</b>	<b>14.49%</b>	<b>4.12%</b>
	301.4174	96.4996	2.4504	12.0420	6.2155	0.1389	2.6014	0.1970	400.2395	3.0313	3.8652

Bahamas											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	1%	7%			23%						19%
Exportación Miles US\$	85,236	45,531			251,327						191,683
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	2.8	0.2			1.4						0.5
Participación en Mercado Mundial %	0.01%	0.01%			0.01%						0.01%
Valor relativo	0.0003	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001
Crecimiento	-852	3,187	0	0	57,805	0	0	0	0	0	36,420
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	-0.2387	0.0637	0.0000	0.0000	8.0927	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.8210
Competitividad relativa	??	8,572.3396	Vent ++	Vent ++	15.6104	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	51.5186
Aranceles por sector	15.19%	58.49%	25.97%	28.46%	31.44%	29.14%	30.47%	30.47%	28.46%	31.78%	25.75%
	494.4418	319.6069	6.2635	24.8886	39.7184	0.2698	12.3274	0.9336	827.2198	6.6483	24.1573

Rusia											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	35%	34%	14%	-8%	29%	9%	17%	16%	-12%	12%	32%
Exportación Miles US\$	4,218,524	4,254,797	10,749,814	317,643	25,201,726	250,636	50,231,848	7,228,912	116,009	2,745,524	315,804,382
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1	2	0.8	1	1.4	0.9	1.7	1.1	1.7	1.7	1.3
Participación en Mercado Mundial %	0.72%	0.72%	3.30%	13.00%	1.44%	18.00%	3.62%	0.47%	0.03%	0.26%	10.31%
Valor relativo	0.0072	0.0144	0.0264	0.1300	0.0202	0.1620	0.0615	0.0052	0.0005	0.0044	0.1340
Crecimiento	1,476,483	1,446,631	1,504,974	-25,411	7,308,501	22,557	8,539,414	1,156,626	-13,921	329,463	101,057,402
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	10,630.6805	20,831.4861	39,731.3125	-3,303.4872	147,339.3709	3,654.2729	525,515.5474	5,979.7560	-7.0998	1,456.2259	#####
Competitividad relativa	0.3062	0.0262	0.0006	??	0.0009	0.0003	0.0001	0.0005	??	0.0144	0.0000
Aranceles	8.02%	22.90%	14.97%	14.72%	7.43%	22.97%	9.94%	9.94%	14.72%	20.50%	2.88%
	261.0549	125.1325	3.6105	12.8728	9.3864	0.2127	4.0215	0.3046	427.8523	4.2886	2.7019



India											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	<b>21%</b>	<b>39%</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>22%</b>	<b>13%</b>	<b>23%</b>	<b>32%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>27%</b>
Exportación Miles US\$	<b>14,222,383</b>	<b>7,059,049</b>	<b>740,656</b>	<b>10,372,203</b>	<b>21,791,782</b>	<b>3,276,871</b>	<b>21,157,970</b>	<b>9,220,762</b>	<b>10,967,570</b>	<b>8,489,660</b>	<b>56,239,231</b>
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	<b>1.1</b>	<b>1.1</b>	<b>0.9</b>	<b>0.9</b>	<b>0.8</b>	<b>1.6</b>	<b>1.1</b>	<b>0.7</b>	<b>1.2</b>	<b>0.7</b>	<b>1.1</b>
Participación en Mercado Mundial %	<b>2.42%</b>	<b>1.20%</b>	<b>0.23%</b>	<b>4.36%</b>	<b>1.25%</b>	<b>2.32%</b>	<b>1.52%</b>	<b>0.60%</b>	<b>3.13%</b>	<b>0.80%</b>	<b>1.84%</b>
Valor relativo	0.0266	0.0132	0.0021	0.0392	0.0100	0.0371	0.0167	0.0042	0.0376	0.0056	0.0202
Crecimiento	2,986,700	2,753,029	125,912	1,037,220	4,794,192	425,993	4,866,333	2,950,644	1,425,784	848,966	15,184,592
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	79,505.9654	36,339.9843	260.6368	40,700.5246	47,941.9204	15,812.8687	81,365.0894	12,392.7041	53,552.4508	4,754.2096	307,336.1496
Competitividad relativa	0.0409	0.0150	0.0925	0.0021	0.0026	0.0001	0.0005	0.0002	0.0543	0.0044	0.0003
Aranceles	<b>32.45%</b>	<b>46.57%</b>	<b>8.52%</b>	<b>15.61%</b>	<b>8.31%</b>	<b>8.78%</b>	<b>9.51%</b>	<b>9.51%</b>	<b>15.61%</b>	<b>10.00%</b>	<b>5.98%</b>
	1,056.2631	254.4725	2.0549	13.6511	10.4981	0.0813	3.8475	0.2914	453.7210	2.0920	5.6101

Guyana											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	<b>11%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>		<b>1%</b>			<b>27%</b>	<b>-24%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>
Exportación Miles US\$	<b>178,840</b>	<b>159,502</b>	<b>61,617</b>		<b>4,712</b>			<b>2,870</b>	<b>4,075</b>	<b>2,807</b>	<b>224,182</b>
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	<b>0.6</b>	<b>1</b>	<b>3.7</b>		<b>0.9</b>			<b>0</b>	<b>0.2</b>	<b>1.3</b>	<b>0.7</b>
Participación en Mercado Mundial %	<b>0.03%</b>	<b>0.03%</b>	<b>0.02%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>			<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.01%</b>
Valor relativo	0.0002	0.0003	0.0007	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001
Crecimiento	19,672	6,380	3,081	0	47	0	0	775	-978	421	40,353
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	3.5410	1.9140	2.2798	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	2.8247
Competitividad relativa	<b>919.2371</b>	<b>285.4876</b>	<b>10.5790</b>	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	<b>33.2124</b>
Aranceles por sector	<b>16.48%</b>	<b>35.22%</b>	<b>9.79%</b>	<b>10.46%</b>	<b>9.18%</b>	<b>9.15%</b>	<b>9.70%</b>	<b>9.70%</b>	<b>10.46%</b>	<b>16.91%</b>	<b>5.90%</b>
				0							
	536.4319	192.4527	2.3612	9.1474	11.5972	0.0847	3.9244	0.2972	304.0309	3.5375	5.5351

Bahrein											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	-1%	8%	-27%	12%	22%		14%	31%	-17%	46%	-11%
Exportación Miles US\$	21,190	46,364	8,425	108,987	508,562		1,619,337	200,605	85,493	230,918	3,566,090
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.3	2.1	1.3	0.3	2.6		1.1	4	1.5	1.4	0.9
Participación en Mercado Mundial %	0.00%	0.01%	0.00%	0.05%	0.03%		0.12%	0.01%	0.02%	0.02%	0.12%
Valor relativo	0.0000	0.0002	0.0000	0.0002	0.0008	0.0000	0.0013	0.0004	0.0003	0.0003	0.0011
Crecimiento	-212	3,709	-2,275	13,078	111,884	0	226,707	62,188	-14,534	106,222	-392,270
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	0.0000	0.7789	0.0000	1.9618	87.2692	0.0000	299.2535	24.8750	-4.3601	29.7422	-423.6515
Competitividad relativa	Vent ++	701.5270	Vent ++	44.5778	1.4476	Vent ++	0.1352	0.1232	??	0.7034	??
	0.72%	25.91%	5.00%	5.00%	3.26%	5.00%	4.48%	4.48%	5.00%	5.00%	5.00%
	23.4363	141.5800	1.2059	4.3726	4.1184	0.0463	1.8125	0.1373	145.3303	1.0460	4.6907

Benin											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	3%	6%	63%	-21%			-39%				275%
Exportación Miles US\$	260,624	37,998	26,901	1,643			2,740				293,558
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	0.5	1.3	1.5	0.9			3.5				1.2
Participación en Mercado Mundial %	0.04%	0.01%	0.01%	0.00%			0.00%				0.01%
Valor relativo	0.0002	0.0001	0.0002	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001
Crecimiento	7,819	2,280	16,948	-345	0	0	-1,069	0	0	0	807,285
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	1.5637	0.2964	2.5421	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	96.8741
Competitividad relativa	2,081.5735	1,843.6533	9,4874	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	0.9684
Aranceles	10.65%	16.06%	9.34%	15.89%	5.49%	13.10%	7.53%	7.53%	15.89%	18.77%	2.78%
	346.6626	87.7567	2.2526	13.8960	6.9356	0.1213	3.0465	0.2307	461.8595	3.9267	2.6080

Camerún											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	<b>14%</b>	<b>-21%</b>	<b>52%</b>		<b>-22%</b>		<b>7%</b>	<b>-10%</b>		<b>8%</b>	<b>13%</b>
Exportación Miles US\$	<b>1,023,970</b>	<b>16,399</b>	<b>712,255</b>		<b>6,446</b>		<b>174,000</b>	<b>6,187</b>		<b>8,144</b>	<b>1,876,796</b>
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	<b>1</b>	<b>2.2</b>	<b>1.2</b>		<b>0.9</b>		<b>2</b>	<b>0.7</b>		<b>1.1</b>	<b>3</b>
Participación en Mercado Mundial %	<b>0.17%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.22%</b>		<b>0.00%</b>		<b>0.01%</b>	<b>0.00%</b>		<b>0.00%</b>	<b>0.06%</b>
Valor relativo	0.0017	0.0000	0.0026	0.0000	0.0000	0.0000	0.0002	0.0000	0.0000	0.0000	0.0018
Crecimiento	143,356	-3,444	370,373	0	-1,418	0	12,180	-619	0	652	243,983
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	243.7049	0.0000	977.7837	0.0000	0.0000	0.0000	2.4360	0.0000	0.0000	0.0000	439.1703
Competitividad relativa	13.3565	Vent ++	0.0247	Vent ++	Vent ++	Vent ++	16.6082	Vent ++	Vent ++	Vent ++	0.2136
Aranceles	<b>8.17%</b>	<b>24.83%</b>	<b>29.08%</b>	<b>27.28%</b>	<b>8.79%</b>	<b>29.30%</b>	<b>14.34%</b>	<b>14.34%</b>	<b>27.28%</b>	<b>25.88%</b>	<b>9.88%</b>
	265.9374	135.6786	7.0136	23.8567	11.1045	0.2713	5.8016	0.4394	792.9218	5.4141	9.2689

Dinamarca											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	8%	11%	7%	7%	12%	13%	20%	16%	13%	9%	22%
Exportación Miles US\$	10,906,572	11,864,263	2,332,653	1,400,451	15,628,301	938,049	9,147,226	18,862,658	4,215,528	12,256,299	14,276,098
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	2.2	2.5	2.3	2	2.2	2.1	1.9	1.4	2	1.5	6.6
Participación en Mercado Mundial %	1.86%	2.02%	0.72%	0.59%	0.89%	0.66%	0.66%	1.22%	1.22%	1.16%	0.47%
Valor relativo	0.0409	0.0505	0.0166	0.0118	0.0196	0.0139	0.0125	0.0171	0.0244	0.0174	0.0310
Crecimiento	872,526	1,305,069	163,286	98,032	1,875,396	121,946	1,829,445	3,018,025	548,019	1,103,067	3,140,742
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	35,703.7541	65,905.9810	2,704.0114	1,156.7725	36,720.2560	1,690.1767	22,941.2428	51,547.8718	13,371.6548	19,193.3642	97,425.8032
Competitividad relativa	0.0912	0.0083	0.0089	0.0756	0.0034	0.0005	0.0018	0.0001	0.2174	0.0011	0.0010
Aranceles	4.73%	8.00%	0.00%	0.01%	0.10%	0.03%	0.04%	0.04%	0.01%	0.00%	0.00%
	153.9638	43.7144	0.0000	0.0087	0.1263	0.0003	0.0162	0.0012	0.2907	0.0000	0.0000

Egipto											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	<b>13%</b>	<b>51%</b>	<b>82%</b>	<b>29%</b>	<b>56%</b>	<b>8%</b>	<b>27%</b>	<b>48%</b>	<b>32%</b>	<b>62%</b>	<b>87%</b>
Exportación Miles US\$	<b>1,831,835</b>	<b>1,113,052</b>	<b>312,732</b>	<b>762,212</b>	<b>2,778,777</b>	<b>39,779</b>	<b>3,389,768</b>	<b>216,506</b>	<b>711,324</b>	<b>703,161</b>	<b>11,108,508</b>
Valor relativo	<b>1.7</b>	<b>0.8</b>	<b>0.4</b>	<b>0.6</b>	<b>1.3</b>	<b>0.4</b>	<b>2.7</b>	<b>0.7</b>	<b>0.8</b>	<b>1.6</b>	<b>0.7</b>
Participación en Mercado Mundial %	<b>0.31%</b>	<b>0.19%</b>	<b>0.10%</b>	<b>0.32%</b>	<b>0.16%</b>	<b>0.03%</b>	<b>0.24%</b>	<b>0.01%</b>	<b>0.20%</b>	<b>0.07%</b>	<b>0.36%</b>
Valor relativo	0.0053	0.0015	0.0004	0.0019	0.0021	0.0001	0.0065	0.0001	0.0016	0.0011	0.0025
Crecimiento	238,139	567,657	256,440	221,041	1,556,115	3,182	915,237	103,923	227,624	435,960	9,664,402
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	1,254.9902	862.8379	102.5761	424.3996	3,236.7194	0.3819	5,930.7381	7.2746	364.1979	488.2750	24,354.2929
Competitividad relativa	<b>2.5937</b>	0.6333	0.2351	0.2061	0.0390	<b>2.4249</b>	0.0068	0.4212	<b>7.9808</b>	0.0428	0.0039
	<b>4.73%</b>	<b>8.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.01%</b>	<b>0.10%</b>	<b>0.03%</b>	<b>0.04%</b>	<b>0.04%</b>	<b>0.01%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
	153.9638	43.7144	0.0000	0.0087	0.1263	0.0003	0.0162	0.0012	0.2907	0.0000	0.0000

Marruecos											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	18%	7%	0%	-9%	31%	8%	2%	35%	1%	4%	28%
Exportación Miles US\$	2,332,368	1,039,124	138,903	98,410	3,733,148	364,454	371,734	201,978	3,108,254	196,356	2,982,531
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.9	1.9	1.4	1.8	0.5	0.8	1	0.6	1.7	1.1	1.5
Participación en Mercado Mundial %	0.40%	0.18%	0.04%	0.04%	0.21%	0.26%	0.03%	0.01%	0.89%	0.02%	0.10%
Valor relativo	0.0076	0.0034	0.0006	0.0007	0.0011	0.0021	0.0003	0.0001	0.0151	0.0002	0.0015
Crecimiento	419,826	72,739	0	-8,857	1,157,276	29,156	7,435	70,692	31,083	7,854	835,109
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	3,190.6794	248.7663	0.0000	-6.3770	1,215.1397	60.6451	2.2304	4.2415	470.2788	1.7279	1,252.6630
Competitividad relativa	1.0202	2.1966	Vent ++	??	0.1040	0.0153	18.1391	0.7224	6.1806	12.1069	0.0749
	39.40%	34.62%	21.98%	15.82%	9.60%	16.74%	10.95%	10.95%	15.82%	19.24%	8.53%
	1,282.4889	189.1741	5.3012	13.8348	12.1277	0.1550	4.4301	0.3355	459.8249	4.0250	8.0024





Holanda											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	11%	12%	6%	1%	11%	11%	16%	30%	10%	7%	20%
Exportación Miles US\$	37,017,716	42,243,011	7,692,552	4,659,784	79,981	2,891,251	29,349,451	50,969,123	5,827,811	31,149,632	66,594,301
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	1.6	1.5	1.5	2.5	1.5	2.8	2.2	1.6	1.6	1.7	1.7
Participación en Mercado Mundial %	6.31%	7.20%	2.36%	1.96%	4.57%	2.04%	2.11%	3.29%	1.66%	2.94%	2.17%
Valor relativo	0.1010	0.1080	0.0354	0.0490	0.0686	0.0571	0.0464	0.0526	0.0266	0.0500	0.0369
Crecimiento	4,071,949	5,069,161	461,553	46,598	8,798	318,038	4,695,912	15,290,737	582,781	2,180,474	13,318,860
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	411,103.9468	547,469.4226	16,338.9804	2,283.2942	603.0951	18,166.3083	217,984.2425	804,904.3904	15,478.6660	108,980.1025	491,332.7528
Competitividad relativa	0.0079	0.0010	0.0015	0.0383	0.2095	0.0001	0.0002	0.0000	0.1878	0.0002	0.0002
Aranceles	4.73%	8.00%	0.00%	0.01%	0.10%	0.03%	0.00%	0.04%	0.01%	0.00%	0.00%
	153.9638	43.7144	0.0000	0.0087	0.1263	0.0003	0.0000	0.0012	0.2907	0.0000	0.0000

Belgica											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>16%</b>
Exportación Miles US\$	<b>16,554,683</b>	<b>26,264,869</b>	<b>8,135,483</b>	<b>134,724,081</b>	<b>50,685,030</b>	<b>5,068,503</b>	<b>53,351,433</b>	<b>35,478,241</b>	<b>9,783,932</b>	<b>26,146,713</b>	<b>64,271,681</b>
Precio Relativo (Promedio mundial =1)	<b>1.5</b>	<b>1.6</b>	<b>1.4</b>	<b>2.1</b>	<b>1.8</b>	<b>2</b>	<b>1.4</b>	<b>1.7</b>	<b>1.4</b>	<b>1.5</b>	<b>2.4</b>
Participación en Mercado Mundial %	<b>2.82%</b>	<b>4.47%</b>	<b>3.26%</b>	<b>3.42%</b>	<b>7.70%</b>	<b>3.58%</b>	<b>3.84%</b>	<b>2.29%</b>	<b>2.79%</b>	<b>2.47%</b>	<b>2.10%</b>
Valor relativo	0.0423	0.0715	0.0456	0.0718	0.1386	0.0716	0.0538	0.0389	0.0391	0.0371	0.0504
Crecimiento	1,821,015	3,151,784	569,484	2,694,482	6,082,204	760,275	9,603,258	5,676,519	1,271,911	2,614,671	10,283,469
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	77,028.9400	225,415.6117	25,991.2411	193,517.6699	842,993.4190	54,435.7222	516,271.1469	220,986.8675	49,680.8499	96,873.5717	518,286.8356
Competitividad relativa	0.0423	0.0024	0.0009	0.0005	0.0001	0.0000	0.0001	0.0000	0.0585	0.0002	0.0002
Aranceles	<b>4.73%</b>	<b>8.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.01%</b>	<b>0.10%</b>	<b>0.03%</b>	<b>0.04%</b>	<b>0.04%</b>	<b>0.01%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
	153.9638	43.7144	0.0000	0.0087	0.1263	0.0003	0.0162	0.0012	0.2907	0.0000	0.0000

Argelia											
	Comida Fresca	Comida Procesada	Productos de Madera	Textiles	Químicos	Productos Cuero	Manufactura Básica	Maquinaria no Electrónica	Maquila Ropa	Manufactura Miscelánea	Minerales
	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)	(Valor)
Crecimiento Exportación %	<b>14%</b>	<b>11%</b>	<b>-5%</b>	<b>-6%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>0%</b>	<b>63%</b>		<b>25%</b>	<b>16%</b>
Exportación Miles US\$	<b>61,121</b>	<b>43,392</b>	<b>14,117</b>	<b>2,300</b>	<b>450,604</b>	<b>24,608</b>	<b>134,165</b>	<b>63,872</b>		<b>16,675</b>	<b>57,582,578</b>
Precio Relativo	<b>1.3</b>	<b>0.8</b>	<b>1.1</b>	<b>0.9</b>	<b>1.3</b>	<b>2</b>	<b>1.1</b>	<b>1.3</b>		<b>1.3</b>	<b>2.4</b>
Participación en Mercado Mundial %	<b>0.01%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.03%</b>	<b>0.02%</b>	<b>0.01%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>		<b>0.00%</b>	<b>1.88%</b>
Valor relativo	0.0001	0.0100	0.0000	0.0003	0.0003	0.0002	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0451
Crecimiento	8,557	4,773	-706	-138	99,133	5,168	0	40,239	0	4,169	9,213,212
Competitividad Internacional Sectorial Relativa	1.1124	47.7312	0.0000	-0.0373	25.7745	1.0335	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	415,700.1471
Competitividad relativa	<b>2,926.1431</b>	<b>11.4481</b>	Vent ++	??	<b>4.9014</b>	<b>0.8960</b>	Vent ++	Vent ++	Vent ++	Vent ++	0.0002
Aranceles	<b>22.17%</b>	<b>22.53%</b>	<b>18.98%</b>	<b>26.15%</b>	<b>13.47%</b>	<b>28.01%</b>	<b>14.74%</b>	<b>14.74%</b>	<b>26.15%</b>	<b>29.72%</b>	<b>7.71%</b>
	721.6441	123.1107	4.5776	22.8685	17.0167	0.2594	5.9634	0.4516	760.0772	6.2174	7.2331

## BIBLIOGRAFÍA:

- Beckerman, W. «Distance and the Pattern of Inter European Trend.» *The Review of Economics and Statistics*, 1956: 31,40.
- Editor. «Reyes del Istmo.» *América Economía*, 2008.
- Editorial. «Inversiones Mexicanas en Guatemala.» *Prensa Libre*, 25 de 03 de 06: 25.
- Empresa Exterior. «Entrevista con Empresa Exterior, Bruno Ferrari habla sobre la labor de ProMéxico.» *Empresa Exterior*, México, 11 de Febrero de 2008.
- Hall, Edward. «The Silent Language in Overseas Business.» *Harvard Business Review*, 1960: 88-96.
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik. «The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment.» *Journal of International Business Studies* 8, nº 1 (Primavera-Verano 1977): 23-32.
- Johanson, Jan; Wiederheim-Paul, Finn. «The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases.» *Journal of Management Studies*, 1975: 305-324.
- Kostecki, Michel, y Olivier Naray. «Commercial Diplomacy and International Business.» *Discussion Papers in Diplomacy*, 2007: 1, 41.
- Lavados, Hugo. «Estrategia de Desarrollo de las Exportaciones de Chile.» Santiago: ProChile, 2004.
- Lee, Donna. «The Growing Influence of Business in U.K. Diplomacy.» *International Studies Perspectives*, 2004: 50-54.
- Lorenzini, Bernardita. «Apertura de Redes Comerciales. El Mercado Internacional.» Pro Chile. Guadalajara: Pro Chile, 2009.
- OMC, Organización Mundial del Comercio. *Perfiles Comerciales 2009. Resumen económico mundial*, Ginebra, Suiza: OMC, 2009.
- Prince, Charles, entrevista de Editor Euromoney. Adquisición de GFU y Grupo Cuscatlán en Centro América (Marzo de 2007).
- Rábade, Luis Arturo, y Fuentes Juan Luis. *Estudio de la Capacidad de Crecimiento Regional de las Empresas Centroamericanas, Fortalezas, Deficiencias y Mejores Prácticas*. Guatemala: CSUCA PAIRCA, 2008.
- Unctad WID. *Country Profile: Guatemala*. Ginebra: Unctad, 2009.
- UNCTAD WID. *Country Profile: Guatemala. Inversión Extranjera en Guatemala*, Ginebra: INTRACEN, 2009.

FOGUA

BIBLIOGRAFÍA:

## BASES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS:



Para los propósitos de este estudio, la información estadística consultada y empleada corresponde a las bases de datos siguientes:

1. Bases de Información de Intracen, Organización Mundial de Comercio:
  - a. Información sobre Comercio Internacional:
    - i. Trade Competitiveness Map. <http://www.intracen.org/appli1/TradeCom/>
    - ii. Analyse country and product competitiveness with trade flows:  
<http://www.intracen.org/appli1/TradeCom/>
  - b. Información sobre Inversión Extranjera Directa:
    - i. Investment Map. <http://www.investmentmap.org/>
2. Bases de Información Banco de Guatemala:
  - a. Comercio Externo de Guatemala.  
<http://www.banguat.gob.gt/inc/main.asp?id=317&aud=1&lang=1>
3. Base de Información Euromoney:
  - a. Country Risk.
4. Benchmarking con Oficinas de Promoción de Comercio e Inversión:  
Trade Promotion Organization: <http://www.tpo-net.com/>



**FOGUAMI**

FORTALECIMIENTO DE LA POSICIÓN DE GUATEMALA  
EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

[www.foguami.gob.gt](http://www.foguami.gob.gt)