PN-ABE-827
ISN 67715

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES PARA GUATEMALA: "GUATEMALA MIL MILLIONES"

INFORME FINAL

Officina para la Empresa Privada
Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos

Preparado para la: *USAID / Guatemala*
y
Grupo de Trabajo del Plan Nacional de Exportaciones

Preparado por: *SRI International - Washington, D.C.*

Patrocinado por: *Apoyo al Desarrollo de la Empresa Privada*
Proyecto II
Proyecto: 940-2028.03
Contratista Principal: Ernst & Young

Enero 1990

Ernst & Young

Tabla de Contenido

		Pagina
Prefacio		iv
I.	Resumen Ejecutivo	1
II.	Antecdentes del Esfuerzo del Plan Nacional	10
	Metas del Plan Nacional de Exportaciones	10
	El Plan Nacional de Exportaciones en el Contexto de la Politica Macroeconomica de Guatemala	10
	El Plan Nacional de Exportaciones en el Contexto del Sistema Financiero de Guatemala	15
	Diagnostico y Trayectorias de Exportacion	20
	Exportaciones Tradicionales	24
	Exportaciones no Tradicionales	30
	Agricultura	30
	Bienes Manufacturados	32
	Turismo	40
III.	Metodologia Analitica para el Desarrollo del Plan	43
	Resumen de Politicas Exitosas de Promocion de Exportaciones de Todo el Mundo	43

Sintesis Analitica de la Investigacion
Existente..... 46
Analisis Sectorial de las Restricciones..... 48
Prioridad de las Recomendaciones 54
IV. Actividades que comprenden el Plan Nacional
de Exportaciones..... 56
Resumen..... 56
NOTA: Cada recomendacion incluida
en el Plan tiene el
siguiente formato:

Recomendacion
Problema
Analisis
Entidad Responsable
Costo Presupuestario Estimado
Resultados Verificables
Actividades a Corto Plazo (1989 - 1992)..... 63
Politicas Macroeconomicas..... 64
Finanzas..... 75
Telecomunicaciones..... 84
Transportacion..... 88
Exportacion, Importacion,
Desventaja y Zonas Libres..... 96

Atrayendo Inversiones..... 101
Informacion Economica y sobre
el Mercado..... 112
Promocion de la Exportacion..... 117
Aduanas..... 124
Desarrollo de los Recursos Humanos..... 127
Actividades a Mediano Plazo (1993 - 1996)... 131
Politicas Macroeconomicas..... 132
Finanzas..... 134
Transportacion..... 143
Atrayendo Inversiones..... 150
Informacion Economica y sobre
el Mercado..... 152
Promocion de la Exportacion..... 154

Actividades a Largo Plazo (1997 - 2000)..... 156
Politicas Macroeconomicas..... 157
Telecomunicaciones..... 159
Transportacion..... 161
Generacion de Electricidad..... 165
Promocion de la Exportacion..... 167
Desarrollo de Recursos Humanos..... 169
Desarrollo Institucional..... 171

V. Sistema de Evaluacion y de Seguimiento..... 173

Ejecucion..... 173

Preparando un Plan Exacto y Factible..... 174

Creando el Compromiso con el Plan..... 176

Aumentando la Disponibilidad de Recursos..... 179

Seguimiento y Evaluacion..... 181

Activadades Criticas..... 182

Plan Alterno..... 184

Obstaculos a la Ejecucion del Plan..... 185

Asegurando la Ejecucion a Tiempo del Plan..... 187

Anexo A. Lista de Individuos Entrevistados

Anexo B. Lista de Documentos Revisados

Lista de Tablas y Figuras

Pagina

Actividades que comprenden el Plan Nacional de Exportaciones..... 9a

Figura 1: Metodologia Analitica para el Desarrollo del Plan..... 46a

Tabla 1: Analisis Sectorial de las Restricciones de Exportacion..... 49a

Plan de Ejecucion: Actividades y Rendimientos Verficables por Institucion..... 189

Prefacio

Este documento es un "Plan Nacional de Exportaciones" para Guatemala. El documento se presenta al Consejo Nacional para la Promoción de Exportaciones (Conapex) y a la Misión de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. El trabajo fue conducido por International Policy Center del SRI International y el Sr. Wesley Boles, Consultor de Ernst & Young, bajo contrato con Ernst & Young, como parte del Proyecto II de Apoyo al Desarrollo de la Empresa Privada (Proyecto Número 940-2028.03).

El equipo del Proyecto consistió de Kathleen Vickland, Economista Internacional en Jefe en el SRI International y el Líder del Equipo, Frank T. Neider, Economista Internacional en Jefe del SRI, y Wesley Boles, Consultor de Ernst & Young. Después de efectuar las investigaciones iniciales en fuentes internacionales en Washington, D.C., el equipo hizo una visita de dos semanas a Gutemala en Junio/Julio de 1989 para efectuat entrevistas en el campo y recolectar datos adicionales. Se sometió un borrador de informe en inglés en julio de 1989, y en agosto de 1989 en español. Se recibieron comentarios en diciembre de 1989, y el Informe Final se presentó en enero de 1990 en inglés y en español en marzo.

Se espera que este informe guíe a Guatemala hacia un crecimiento sostenido en sus exportaciones. Los autores desean agradecer a muchos individuos del gobierno de Guatemala quienes dieron su valiosa asistencia en la preparación de este documento, en especial al Lic. R. Ricardo Curruchiche S. y el Lic. Willy Zapata Sagastume del Banco Central de Guatemala; el Ing. Agr. Rodolfo Estrada Hurtarte, Ministro de Agricultura; el Lic. Juan Francisco Pinto C., Viceministro de Finanzas Públicas, el Lic. Antonio Blanco Gómez, Viceministro de Economía; el Ing. Francisco Javier Godoy Arriaza, Viceministro de comunicaciones, Transporte y Obras Públicas; y el Lic. Carlos Leiva Barrientos, Consejero Personal del Ministro de Economía para Comercio Exterior. También queremos agradecer al Lic. Willy Rodríguez del Consejo de Empresarial (CAEM) y a la Licda. Fanny de Estrada del Gremio de Exportadores no Tradicionales, así como al Sr. Felipe Manteiga de la Misión de USAID en Guatemala, por su asistencia y discernimiento. Cualesquier errores, sin embargo, son la exclusiva responsabilidad de los autores.

I. RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este esfuerzo es redactar un plan de exportaciones que sea realmente "nacional" en alcance y autoría, contrario a un plan que presenta las opiniones más limitadas de instituciones públicas individuales o subsectores económicos. La meta del Plan Nacional de Exportaciones es el crecimiento fijo en las exportaciones tradicionales, y un incremento sustancial en la tasa de crecimiento de las exportaciones no tradicionales. El Plan Nacional de Exportaciones sentará las bases para que Guatemala logre US$1 mil millones en las exportaciones no tradicionales en 1995, y en consecuencia el Plan se denomina "Guatemala Mil Millón".

El Plan está basado en el trabajo extenso conducido por numerosas organizaciones gubernamentales y privadas, cada una de las cuales hizo una contribución valiosa. Las listas de las personas entrevistadas en el curso de la preparación de este Plan, así como los documentos revisados, se presentan en los Anexos A y B. El rol del equipo de expertos extranjeros era proveer evaluaciones objetivas de las restricciones a las exportaciones y actividades propuestas.

El Plan Nacional de Exportaciones fue diseñado específicamente para encajar completa y coherentemente en los contextos macroeconómico (ver la Sección II, "El Plan Nacional de Exportaciones en el Contexto de la Política Macroeconómica de Guatemala," p. 10) y financiero de Guatemala (ver Sección III, "El Plan Nacional de Exportaciones en el Contexto del Sistema Financiero de Guatemala," p. 15). El movimiento del 3 de noviembre de 1989 para adoptar un sistema de tasa de cambio de libre flotación es un paso positivo muy significativo, y se espera provea ímpetu al capital del sector privado para su repatriación, las exportaciones, y la inversión extranjera. Sin embargo, se necesitan tomar medidas macroeconómicas, de políticas, regulatorias, y de infraestructura. Estas medidas se presentan en el Plan Nacional.

Antes de preparar el borrador del Plan Nacional de Exportaciones, el equipo emprendió un diagnóstico y un análisis de las tendencias tanto de las exportaciones tradicionales como no tradicionales (ver la Sección II, "Diágnóstico y Tendencia de las Exportaciones," p. 20).

El Plan contiene 45 recomendaciones específicas a corto-, mediano-, y largo plazo para aumentar las exportaciones de Guatemala, presentado, en forma abreviada,

luego de este Resúmen Ejecutivo, y en forma completa comenzando en la página 44. Cada una de las Recomendaciones está basada en un cuidadoso análisis de lo que ha funcionado en otros países del mundo (ver la Sección III, "Resúmen de Promociones de Exportación Exitosas,") así como en el análisis del contexto específico de Guatemala (ver la Sección III, "Síntesis Analítico de la Investigación Existente," p.46; "Análisis Sectorial de Impedimentos," p. 48; y "Prioritarización de Recomendaciones," p. 54). El Plan se resume en forma de tabla a seguidas del Resúmen Ejecutivo.

La estrategia del Plan es reducir gradualmente el actual prejuicio antiexportaciones heredado de varias décadas de políticas de sustitución de las importaciones, y lograr igual trato para las actividades de exportaciones. Antes de que se logre igual trato, el plan requiere diversos programas para contrarrestar los efectos negativos sobre las exportaciones de algunas políticas actuales e instituciones económicas que no pueden ser cambiadas rápidamente. Estos programas incluyen líneas especiales de crédito para los exportadores para compensar la vacilación de instituciones financieras para prestar a los exportadores no tradicionales, programas de zonas francas y reintegro de derechos efectivos y transparentes para asegurar el acceso

de los insumos a precios competitivos y reducir los costosos procedimientos burocráticos, así como un programa prioritario de mejoras de infraestructura para facilitar el transporte y la comunicación con los mercados mundiales.

Las recomendaciones macroeconómicas, debido a que afectan todos los sectores económicos y todas las exportaciones, juegan un rol superior en el Plan Nacional de Exportaciones. Corto tiempo después de la circulación del primer borrador del Plan Nacional de Exportaciones, el 3 de noviembre de 1989, la nación tomó uno de los pasos más positivos hacia el aumento de las exportaciones, moviéndose hacia una tasa de cambio determinada por el mercado. La resultante devaluación de aproximadamente 25 - 30 por ciento ha detenido el flujo hacia el exterior de las reservas del banco de Guatemala y ha atraído la repatiación del capital del sector privado a una tasa de US$5.8 millones por semana durante el mes de noviembre. El reto es ahora mantener el sistema flexible, basado en el mercado, en el tiempo con fines de reasegurar a la comunidad empresarial y proveer suficiente incentivo para inversiones a gran escala orientadas hacia las exportaciones.

Aún necesitan hacerse importantes ajustes macroeconómicos. El Plan Nacional de Exportaciones manda el

establecimiento de un sistema para mantener una tasa cambiaria competitiva. Requiere, a corto plazo, el inicio de una reducción gradual de los niveles de tarifas y un sistema de tasas de interés flexibles, orientadas hacia el mercado. Estas medidas son de vital importancia para alejar las señales de precios de las actividades de sustitución de importación hacia la estimulación de mayor inversión y producción de exportaciones. A mediano y largo plazo, el Plan enfatiza la importancia de mantener un marco macroeconómico estable, orientado hacia el exterior, incluyendo la reducción gradual continuada de tasas efectivas de protección y el mantenimiento de una tasa cambiaria competitiva.

Debido a que se identificó como una restricción clave general, al margen de la industria, a la provisión de financiamiento también se le ha dado un rol clave en el Plan Nacional de Exportaciones. El Plan manda la puesta en práctica de FODEX para proveer financiamiento previo a la exportación, y la facilitación del acceso de los exportadores a las líneas oficiales de crédito. Comenzando a mediados de los noventa, el Plan requiere el establecimiento de un sistema de cartas nacionales de crédito, revisión de la Ley Bancaria, y el desarrollo de fuentes nacionales de capital de inversión a largo plazo.

La infraestructura de telecomunicaciones y transporte eran los próximos obstáculos más comunmente citados para la exportación. El Plan Nacional aborda cada uno de estos asuntos, urgiendo, en los próximos tres años, inversión aumentada en las centrales y líneas telefónicas, administración portuaria mejorada, la provisión privada de almacenamiento refrigerado en el aeropuerto La Aurora, capacidad aumentada de transporte aéreo de pasajeros y de carga, y ejecución del plan existente para converir un almacén en el aeropuerto del uso por parte de los importadores al uso por los exportadores. A mediano y largo plazo, el Plan esboza mejoras adicionales de infraestructura portuaria y rol aumentado del sector privado al financiar mejoras de infraestructura en general.

El Plan Nacional también requiere de, a corto plazo, la promulgación de regulaciones transparentes de zona franca y la provisión de apoyo adecuado a la oficina encargada de poner en práctica la ley de zonas francas.

A pesar de numerosas ventajas comparativas, Guatemala ha caído por debajo de otros países en la atracción de inversión extranjera. El Plan Nacional propone medidas concretas para rectificar esta situación. El Plan manda la formación en los próximos tres años de dos grupos, uno

privado y uno público, para promover el comercio guatemalteco, la inversión y el turismo en el extranjero. También requiere una revisión completa de la legislación de inversión extranjera, la promulgación de una Ley Forestal, y mejoramientos en la ley y las regulaciones de Explotación de Minerales. Para simplificar el proceso de aprobación de inversión, el Plan recomienda la creación de una "Ventanilla Unica" para ototgar aprobaciones de inversión.

Otra área clave para el mejoramiento es la provisión de información económica y de mercado al público y otras agencias gubernamentales. El Plan Nacional traza la creación de un nuevo servicio informativo gubernamental en cada Ministerio, para proveer datos muy necesarios a los solicitantes.

Para aumentar sus exportaciones, Guatemala debe ganar mayor reconocimiento internacional para sus productos y productores. El Plan Nacional estipula un énfasis aumentado en la promoción de exportación, y trabajo continuado para despertar conciencia acerca de los beneficios de exportar. En reconocimiento del rol importante que juega el turismo en la economía nacional, el Plan requiere promoción turística aumentada en mercados de alto potencial.

En confirmación de las serias deficiencias en la provisión de servicios Aduanales a tiempo, eficaces, el Plan Nacional requiere la reorganización y profesionalización de las Aduanas.

Finalmente, el Plan Nacional demuestra un compromiso renovado ante la educación como medio esencial para una fuerza laboral bien calificada, capaz de llenar los puestos del mañana.

El Plan Nacional de Exportaciones está trazado en la siguiente figura, la cual indica actividades, entidades responsables, y rendimientos verificables. Las actividades han sido seleecionadas para ejecución a corto plazo (1989 - 1992), mediano plazo (1993 - 1996), y largo plazo (1997 - 2000).

Cada actividad detallada en el Plan ha sido considerada ser de importancia significativa en la catalización del crecimiento de las exportaciones. En ello yace la importancia de estricta adherencia a fechas objetivos y resultados medibles. Si las actividades en este plan no se realizan, si los obstáculos al crecimiento de las exportaciones guatemaltecas persisten, nuestro futuro desarrollo económico y de sociedad está amenazado. Este

plan no debe ser simplemente un plan sobre el papel, sino que debe recibir el apoyo y compromiso completos de cada una de las entidades identificadas como cruciales para el crecimiento de las exportaciones y el desarrollo económico. Para ayudar en la supervisión del cumplimiento con el Plan Nacional, la Sección V de este documento contiene listas de acciones esperadas para cada entidad responsable, recomendaciones en cuanto a cómo modificar las actividades si surgiera la necesidad, una discusión sobre los obstáculos potenciales en la ejecución del Plan, y discusión sobre actividades prácticas específicas a ejecutar para reducir los riesgos de retrasarse en la implementación del Plan.

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Actividades a Corto Plazo (1989 - 1992)

Actividad	Entidad Responsable	Rendimiento Verificable	# de Página Discusión Detallada
POLÍTICAS MACROECONÓMICAS:			
Mantener una tasa cambiaria competitiva.	Banco de Guatemala	Ningún cambio significativo en la tasa cambiaria efectiva real lejos del nivel competitivo.	65
Reducir gradualmente los niveles de tarifas y reemplazar restricciones cuantitativas con las tarifas.	Ministerio de Economía	Declinaciones graduales en niveles promedio de tarifa.	68
Establecer un sistema de tasas de interés flexibles, orientadas hacia el mercado y concomitantemente limitar el uso de controles de créditos administrados.	Banco de Guatemala	Elevación gradual topes tasas interés y remoción topes para Diciembre 1990.	72
FINANZAS:			
Iniciar la operación de FODEX, una línea oficial de crédito para financiamiento preexportación a ser operada independientemente de los procedimientos del Banco de Guatemala.	Banco de Guatemala y banca privada	Flujos financiamiento preexportación de FODEX y otras fuentes.	76
Facilitar el acceso de los exportadores a las líneas oficiales de crédito especialmente para créditos a mediano y otros a largo plazo.	Banco de Guatemala, bancos privados, Cámara Finanzas	Reducción en tiempo del proceso de revisión por parte del Banco de Guatemala.	80

Actividad	Entidad	Rendimiento	# de Página Discusión Detallada
TELECOMUNICACIONES:			
Invertir en centrales telefónicas adicionales y apresurar la instalación de líneas adicionales.	Guatel	Número nuevas centrales telefónicas y líneas en servicio. Tarifa terminación llamadas.	85
TRANSPORTE:			
Mejorar la administración del Puerto Santo Tomás de Castillo.	Ministerio de Finanzas	Reducción tiempo carga y descarga.	89
Permitir a los negocios privados construir almacenamiento refrigerado en el aeropuerto Aurora.	Dirección Gen. de Aeronáutica Civil	Dirección Aeronáutica Civil debe anunciar para el 31 de Dic, 1989 que acepta solicitudes competitivas para elaborar y operar espacio almacenamiento refrigerado en Aeropuerto Aurora.	91
Otorgar derechos de desembarco a todos los solicitantes serios.	Ministerio de Finanzas y Dirección Aeronática Civil	Aumento proporción aprobación solicitudes de derechos desembarco en aeropuerto internacional Aurora.	93
Proceder con los planes para convertir l almacén en el aeropuerto Aurora de importación e exportación.	Ministerio de Finanzas y Dirección Aeronáutica Civil	Almacén ha de estar en servicio para exportadores para el 31 Dic, 1989.	95

Actividad	Entidad	Rendimiento	# de Página Discusión Detallada
EXPORTACIÓN, IMPORTACIÓN, REINTEGRO DE DERECHOS DE ADUANA Y REGULACIONES DE ZONAS FRANCAS:			
Promulgar regulaciones de zonas francas que sean transparentes y que agilicen la inversión en las zonas francas.	Ministerio de Economía	Publicación de regulaciones.	97
Proveer personal y presupuesto a Dir. Gen. de Política Industrial para apresurar la aprobación de inversión de zonas francas.	Ministerio de Economía	Oficina totalmente dotada de personal y equipada. Lapso de tiempo requerido para procesar la solicitud.	97
ATRACCIÓN DE INVERSIÓN:			
Conducir una revisión completa de la legislación y regulaciones de Guatemala relativas a la inversión extranjera.	Ministerios de Finanzas y Economía, Banco de Guatemala	Preparación de documento revisando legislación. Propuestas para modificaciones. Ejecución de modificaciones.	102
Proceder con la creación del Centro de Servicios al Inversionista dentro de la Cámara Empresarial (CAEM).	CAEM	Oficina dotada de personal y equipada. Número de prospectos generados. Número firmas que invierten y número puestos creados	104
Seleccionar, capacitar, y apoyar especialistas de información de inversión, comercio y turismo en Embajadas en el extranjero.	Ministerios de Relaciones Exteriores y Economía	Selección de personal. Diseñar y ofrecer capacitación. Supervisar número de prospectos provistos por cada representante comercial extranjero.	107
Promulgar la propuesta Ley Forestal.	Congreso	Promulgación de la ley.	109

Actividad	Entidad	Rendimiento	# de Página Discusión Detallada
Apresurar la explotación de minerales mediante la simplificación de la ley y las regulaciones.	Ministerio de Minerales y Petróleo	Modificaciones en la ley y las regulaciones. Ejecución de las modificaciones.	109
INFORMACIÓN ECONÓMICA Y DE MERCADO:			
Desarrollar gradualmente funcionarios comerciales y de inversión del extranjero dentro de la Asociación de Exportadores no tradicionales y la Cámara Empresarial.	Asociación de Exportadores no tradicionales y CAEM	Enviar sólo 3, no 5 funcionarios de promoción al extranjero en 1989/1990.	113
Designar al menos a una persona en cada Ministerio para responder preguntas y proveer datos comerciales y económicos en respuesta a preguntas del público y otras agencias gubernamentales.	Todos los Ministerios, Banco Central, y Ventanilla Unica	Designación de miembros del personal para posiciones de información. Anuncio público de servicio nuevo. Número de inquietudes contestadas por año.	115
PROMOCIÓN DE EXPORTACIÓN:			
Continuar apoyando los esfuerzos de promoción de exportación.	Asociación de Exportadores no tradicionales	Aumentar nivel de provisión de fondos para la Asociación.	118
Promover el turismo que entra entre los segmentos de mercado de alto potencial.	Inguat	Aumento en el presupuesto promocional. Aumento en el volumen de turismo.	120
Continuar desarrollando la conciencia de los beneficios de exportar.	Asociaciones Industriales, CAEM	Seminarios, y campañas publicitarias.	122

Actividad	Entidad	Rendimiento	# de Página Discusión Detallada
ADUANAS:			
Profesionalizar las Aduanas para hacer las operaciones más eficaces y transparentes. Auditar las operaciones y remover las causas de las irregularidades.	Ministerio de Finanzas	Cambios de personal. Encuestas usuarios. Reducción papeleo.	125
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:			
Las Asociaciones Industriales deben evaluar las necesidades específicas de capacitación, elevar la provisión de fondos de los patronos, y hacer contratos para cursos a través del INTECAP y otras instituciones.	Asociaciones Industriales	Número de cursos pagados excepto el programa patrocinado por el estado. Número de gente entrenada. Encuestas de satisfacción de graduados de cursos y patronos.	128

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Actividades a Mediano Plazo (1993 - 1996)

Actividad	Entidad	Rendimiento	# de Página Discusión Detallada
POLÍTICAS MACROECONÓMICAS			
Intensificar las políticas macroeconómicas sustentadoras del crecimiento dirigido a exportaciones, incluyendo: (1) mantenimiento de una tasa cambiaria competitiva (2) reducción general continuada de tasas efectivas de protección y de la variación en las tasas de tarifas.	Banco de Guatemala, Ministerio de Economía y Ministerio de Finanzas	Tasa cambiaria efectiva real. Reducción tope tarifa al 25 por ciento y aumento mínimo tarifa al 10 por ciento para 1995.	132
FINANZAS:			
Establecer un sistema de líneas de crédito nacionales.	Bancos privados, Banco de Guatemala, FODEX	Montos de cartas de crédito nacionales emitidas para la producción de eventuales exportaciones.	134
Reforma fundamental del sector financiero, incluyendo revisión de la Ley Bancaria de 1946.	Banco de Guatemala, Cámara de Finanzas	Proporción reducida de cada otorgamiento de préstamo a individuos y negocios asociados con grupo industrial que posee el banco.	137
Desarrollar fuentes nacionales de capital de inversión a largo plazo.	Sector financiero privado, Banco de Guatemala, y Ministerio de Finanzas	Establecimiento de nuevas fuentes de capital de inversión, incluyendo clubes de capital empresario, banca de inversión y flujos aumentados de préstamos a largo plazo y bonos privados.	140

Actividad	Entidad	Rendimiento	# de Página Discusión Detallada
TRANSPORTE:			
Usar criterios pragmáticos cuando se asignen responsabilidades presupuestarias y administrativas entre los sectores gubernamental y privado para la modernización del aeropuerto Aurora.	Ministerio de Comunicaciones, Transporte, y Obras Públicas	La asignación de de la administración y/o propiedad de una o más de las actividades de modernización al sector privado.	143
Mejorar las instalaciones físicas en el Puerto Santo Tomás de Castillo.	Ministerio de Finanzas	Terminación de la infraestructura física de puerto necesita evaluación en estrecha colaboración con el sector privado. Buscar fondos y ejecutar mejoras.	144
Reubicar instalaciones aduanas en San José a Puerto Quetzal.	Ministerio de Finanzas	Anuncio de reubicación. Terminación de reubicación.	146
Autorizar a los productores de azúcar a proceder con la inversión en instalaciones de desembarco a granel en Puerto Quetzal.	Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Obras Públicas	Otorgamiento de autorización. Terminación de mejoras.	146
Autorizar y estimular a la Compañía guatemalteca de ferrocarriles a buscar inversionistas privados para mejorar las instalaciones de desembarco a granel en Puerto Barrios.	Ministerio de Finanzas	Anuncio de autorización. Preparación de plan de mejora física. Ejecución del plan.	148
ATRACCIÓN DE INVERSIÓN:			
Crear una "Ventanilla Unica" para otorgar aprobaciones de inversión.	Ministerio de Economía	Creación "Ventanilla Unica" para aprobaciones inversión. Reducción lapso de tiempo y número de pasos proceso aprobación.	150

Actividad	Entidad	Rendimiento	# de Página Discusión Detallada
INFORMACIÓN ECONÓMICA Y DE MERCADO:			
Crear bibliotecas de referencia circulantes en cada Ministerio para servir al público y otras agencias gubernamentales.	Todos los Ministerios y el Banco Central	Apertura de bibliotecas de referencia.	152
PROMOCIÓN DE EXPORTACIÓN:			
Inventariar los recursos forestales y establecer un programa para controlar el corte, la reforestación, y proveer combustibles alternativos para leña.	Ministerio de Agricultura	Terminación inventario forestal. Área replantada. Reducción de área sujeta a agricultura de tala y quema.	154

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Actividades a Largo Plazo (1997 - 2000)

Actividad	Entidad Responsable	Rendimiento Verificable	# de Página Discusión Detallada
Continuar proveyendo un marco macroeconómico estable y sólido sustendador del creci miento generado por la exportación.	Banco de Guatemala, Ministerios de Economía y Finanzas	Tasa cambiaria competitiva	157
Reducción de tope de tarifa al 20 por ciento.	Ministerio de Economía	Tope tarifa de 20 por ciento	157
TELECOMUNICACIONES:			
Ir al mismo paso que los avances tecnológicos para proveer a los negocios guatemaltecos con la gama completa de servicios de telecomunicaciones, incluyendo teléfonos celulares, transmisión de datos por computador, y otros servicios.	Guatel, Negocios privados	Gama de servicios de telecomunicaciones disponibles.	159
TRANSPORTE:			
Crear Comité Nacional Experto de Necesidades de Transporte Aéreo.	Dir. General de Aeronáutica Civil	Creación de comisión a finales de los años 90, y someter el "Plan de Transporte Aéreo para el 2000".	161
Construir carreteras secundarias adicionales para penetrar al interior y aumentar el acceso al mercado.	Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Obras Públicas	Millas de Carreteras secundarias	163
GENERACIÓN ELECTRICIDAD:			
Continuar planificando la capacidad de generación de energía que sastisfacerá la creciente demanda	INDE	Energía suficiente para satisfacer la demanda. Ausencia interrupciones energéticas.	165

Actividad	Entidad Responsable	Rendimiento Verificable	# de Página Discusión Detallada
industrial. Mejorar la regularidad del servicio y mantener estructura razonable de precios.			
PROMOCIÓN EXPORTACIÓN:			
Conducir campañas de exportación en grandes mercados fuera del Hemisferio Occidental, incluyendo el Japón y la CEE.	Asociaciones Exportadores no tradicionales, Ministerio de Asuntos Exteriores.	Ventas aumentadas exportaciones no tradicionales a mercados del Lejano Oriente y de Europa.	167
DESARROLLO RECURSOS HUMANOS:			
Comprometer suficientes recursos nacionales y locales para educación elemental, secundaria, universitaria y vocacional para asegurar una fuerza laboral altamente calificada.	Ministerio de Educación	Crecimiento en el gasto real per cápita en la educación	169
DESARROLLO INSTITUCIONAL:			
Considerar la creación de un Ministerio de Comercio Internacional.	Presidente	Revisión de los pro y los contra de crear un nuevo Ministerio.	171

II. ANTECEDENTES DEL ESFUERZO DEL PLAN NACIONAL

Metas del Plan Nacional de Exportaciones

La meta de este plan es promover el crecimiento en las exportaciones para proveer un ímpetu y la base para el crecimiento de la economía en general. El crecimiento de las exportaciones reducirá el desempleo, generará divisas necesarias, estabilizará el valor del Quetzal, y atraerá nueva tecnología, técnica y administrativa, y la difundirá a toda la economía. Por mucho tiempo, nuestra economía ha sufrido altibajos dependiendo de los caprichos de nuestro limitado mercado interno y del Mercado Común Centroamericano. Para crecimiento futuro, debemos mirar afuera hacia los mercados mundiales.

Contexto Económico del Plan Nacional de Exportaciones

En la mayor parte de los años sesenta y setenta, Guatemala disfrutó de un crecimiento económico relativamente rápido, ya que las altas barreras tarifarias del Mercado Común Centroamericano dieron a los empresarios guatemaltecos un mercado protegido extendido para el cual producir. Como la mayor economía en América Central, los productores guatemaltecos tenían una ventaja comparativa relativa, debido a mayores economías de escala. De 1960 a 1980, el crecimiento económico promedió más de 5.5 por ciento, mientras las exportaciones no tradicionales aumentaron

de menos de $30 millones a casi $700 millones, de los cuales dos tercios fueron a naciones centroamericanas.

Desde 1980, la lógica de esta política de sustitución de importaciones ha sido quebrantada por el colapso de la demanda de América Central ya que las economías de Nicaragua y El Salvador se han deteriorado debido a conflictos civiles, y, en el caso de Nicaragua, políticas económicas mal dirigidas. Entre 1980 y 1986, las exportaciones a América Central declinaron en más de un 60 por ciento, o casi 3 1/2 por ciento del PIB. Por fines estratégicos está claro que Guatemala no puede planificar un mejoramiento en la situación económica de vecinos centroamericanos. Continuar con una estrategia de sustitución de las importaciones sin el impulso de la demanda de América Central no es una opción viable, debido a que la demanda nacional de Guatemala solamente, no es suficiente para un crecimiento de apoyo y una economía de avance tecnológico.

Aunque la demanda regional y la nacional no son suficientes para impulsar la economía guatemalteca, la demanda mundial lo es. Si Guatemala puede cambiar la orientación de su economía más hacia la producción de exportación, la demanda mundial de inmenso potencial puede dar a Guatemala el impulso que necesita para incentivar una economía rápidamente creciente.

Se espera que (véase discusión de Trayectorias y Análisis de Exportación) las exportaciones no tradicionales a mercados no centroamericanos tengan el mayor potencial para el crecimiento rápido, ya que la expansión rápida de exportaciones tradicionales está severamente limitada por las cuotas y la estancada demanda mundial, y los mercados de América Central probablemente permanecerán estancados a lo largo del mediano plazo. Las exportaciones no tradicionales a mercados no centroamericanos actualmente totalizan alrededor de $200 millones, o casi el 3 por ciento del PIB. Aunque esta es una base pequeña sobre la cual desarrollar una estrategia de crecimiento generado por la exportación, el potencial para el crecimiento rápido es grande. Las exportaciones no tradicionales pueden muy rápidamente hacer una contribución significativa a la economía completa.

Debe hacerse notar que la mayoría de los países que han practicado exitosamente las estrategias de crecimiento generado por la exportación, también tuvieron una base de exportación no tradicional muy pequeña cuando iniciaron sus políticas económicas orientadas al exterior. Por ejemplo, en Corea, en 1960, las exportaciones no tradicionales de manufactura totalizaron sólo el 1 por ciento de las exportaciones totales, y contribuyeron con más de un tercio de la producción económica total. El PIB real aumentó en casi el 10 por ciento anual durante este período,

incentivado principalmente por el crecimiento extremadamente rápido de las exportaciones no tradicionales.

Relación entre el Plan Nacional de Exportaciones y la Política Económica General

El Plan Nacional de Exportaciones fue diseñado en su totalidad para que esté en consistencia y sea cmompatible con el contexto macroeconómico de la nación. El Plan Nacional explícitamente toma en cuenta la carencia de financiamiento y de divisas que domina el panorama macroeconómico, y que no ejerce presiones indebidas sobre estos limitados recursos. Por el contrario: El Plan Nacional se dirige a reducir la carga general de la promoción de la exportación con una distribución equitativa y racional de los roles y responsabilidades en los cambios de políticas, la infraestructura y la promoción, entre los sectores público y privado.

En realidad, el Plan Nacional de Exportaciones afectará no solamente el sector de exportaciones, sino que la economía en general. Este plan nacional de exportaciones detalla las medidas que Guatemala debe tomar para lograr el consistente crecimiento rápido de las exportaciones necesarias para impulsar la economía en general. Aunque

este documento establece un nuevo plan de exportaciones, sus recomendaciones son consistentes con y apoyan el empuje básico de la política económica nacional desde mediados de los ochenta, de un mercado más fundamentado y una estrategia económica orientada hacia el exterior.

El plan requiere políticas monetarias y fiscales prudentes y otras políticas macroeconómicas, especialmente políticas cambiaria y tarifaria, sustentadoras del crecimiento generado por las exportaciones. El rápido crecimiento de las exportaciones requerirá el mantenimiento de una tasa cambiaria competitiva y reducción gradual de protección efectiva para estimular la inversión interna y la producción de exportaciones.

El plan no aísla las exportaciones del resto de la economía, pero está diseñado para comprometer más de la economía en la actividad de las exportaciones, y diseminar ampliamente los beneficios directos e indirectos de la expansión de las exportaciones por toda la economía.

La estrategia del plan es reducir gradualmente el actual prejuicio anti-exportaciones heredado de varias décadas de políticas de sustitución de importación, y eventualmente lograr igual trato para las actividades de

exportación. Antes de que se logre igual trato, el plan requiere varios programas para contrarrestar los efectos negativos sobre las exportaciones de algunas políticas actuales e instituciones económicas que no pueden ser cambiadas rápidamente. Estos programas incluyen líneas especiales de crédito para exportadores para compensar la indecisión de las instituciones financieras de otorgar préstamos a exportadores no tradicionales, reintegro de derechos efectivos y transparentes y programas de zonas francas para asegurar el acceso de insumos a precios competitivos y reducir los costosos procedimientos burocráticos, así como un programa prioritario de mejoras de infraestructra para facilitar el transporte y la comunicación con los mercados mundiales.

El Plan Nacional de Exportaciones en el Contexto del Sistema Financiero de Guatemala

Bajo los actuales sistemas financiero y bancario de Guatemala, los exportadores no tradicionales encuentran extrema dificultad en conseguir acceso a finaniamiento a corto plazo y para la inversión. Este limitado acceso al financiamiento limita gravemente la expansión de la base productiva de las exportaciones no tradicionales y las operaciones de las compañías existentes. Sin un mejor

acceso al capital, muchos proyectos de exportaciones no tradicionales potencialmente exitosos no pueden establecerse, o si así lo hacen tienden a estar seriamente cortos de capital. Al estar cortos de capital, y tener acceso limitado a los créditos a corto plazo, no pueden soportar los embates a corto plazo, tales como una baja temporal en la demanda de sus productos o las demoras en sus pagos. Enr resúmen, el actual sistema financiero y bancario es el impedimento clave para el crecimiento de las exportaciones no tradicionales y una reforma del sistema es un componente clave del Plan Nacional de Exportaciones.

La principal razón del limitado acceso al financiamiento que tienen los exportadores no tradicionales es que la mayoría de los bancos y las financieras, las principales fuentes de financiamiento en Guatemala, tienden a canalizar sus recursos crediticios a compañías asociadas con el grupo industrial que controla la institución financiera, excluyendo a las compañías e individuos no asociados con el grupo en control. Casi todos los bancos y financieras privadas estan controladas por grupos industriales específicos y, por lo tanto, hay pocas otras instituciones a las cuales las compañías e individuos no asociados con un grupo establecido pueden dirigirse para satisfacer sus necesidades de financiamiento. Como los

exportadores no tradicionales tienden a ser compañías recientemente establecidas, éstas muy pocas veces pertenecen a un grupo industrial establecido, y por lo tanto tienen mayor dificultad para obtener crédito. Hasta hace poco tiempo atrás, los principales grupos industriales no han buscado establecer proyectos de exportaciones no tradicionales, debido a que las políticas de substitución de importaciones del país no otorgaba incentivos a este tipo de projectos de exportación.

Las actuales políticas financieras y las regulaciones, especialmente los bajos topes de la tasa de interés y los controles crediticios, estimulan este tipo de comportamiento por parte de los bancos, que son las instituciones financieras dominantes en el sistema financiero de Guatemala. Bajo el actual ambiente de políticas, existe poco incentivo para que los bancos traten de expandir en gan medida su base de clientes. Los topes a las tasas de interés no les permiten cargar tasas más altas para compensar por el potencial mayor riesgo asociado a nuevos clientes y a firmas no tan bien establecidas. Los controles crediticos limitan el monto que los bancos pueden prestar y, por lo tanto, aún si tienen suficientes recursos financieros para expandir su cartera de créditos, frecuentemente no pueden hacerlo. En este tipo de ambiente, los bancos

naturalmente canalizan sus recursos a sus clientes más establecidos y que representan menores riesgos.

Las financieras operan bajo regulaciones que presentan mucho menos restricciones que bajo la que operan los bancos. De hecho, estan diseñadas principalmente para evitar las regulaciones bancarias. Sin embargo, debido al hecho de que tienen que competir para adquirir los fondos en el limitado mercado financiero fuera del sector bancario formal y que los intereses sobre sus depósitos son objeto de impuestos, el costo de sus fondos es el doble que el de los bancos. Para cubrir estos costos, las tasas de interés que cobran sobre los préstamos son por lo menos el doble que la de los bancos para préstamos de igual término y riesgo. Con esta estructura artificial de altas tasas de interés, las compañías que dependen totalmente de las financieras para su financiamiento tendrán dificultades para competir en los mercados internacionales, ya que sus costos de financiamiento serán considerablemente más altos que los de la mayoría de sus competidores. Aún con los mayores costos de interés, las financieras tienden a prestarle a las compañías e individuos asociados con el grupo propietario de la institución. Las financieras no dependen de colaterales formales, sino que dependen en la liquidéz financiera del prestatario y de su buena voluntad para asegurar el pago del

préstamo. Este sistema se dice que mantiene los porcentajes de falta de pago bajos, pero también desestimula a las financieras a otorgar crédito a firmas recientemente establecidas que no tienen nexos con el grupo en control. Finalmente, como las financieras operan en un mercado financiero segmentado, sus recursos financieros son mucho más limitados que los de los bancos, y por lo tanto ellas mismas no podrían servir las necesidades crediticias y financieras de un sector de exportaciones no tradicionales en rápida expansión.

En potencia las financieras podrían contribuir en forma importante para servir las necesidades financieras de los exportadores no tradicionales, especialmente antes de que se ejecuten las necesarias reformas financieras fundamentales. Las financieras podrían ser la fuente de financiamiento de mayor costo para proyectos de exportaciones no tradicionales de mayor riesgo, que actualmente no financian los bancos. Para así hacerlo, las financieras deberían ampliar sus servicios para servir las necesidades internacionales de los exportadores. Por ejemplo, las financieras podrían tratar de estabelcer líneas de crédito con bancos locales e internacionales que a su vez pueden canalizar hacia los exportadores no tradicionales.

Además de los problemas causados por la estructura inbstitucional y el marco de políticas de las instituciones financieras guatemaltecas, los exportadores no tradicionales, así como todos los nuevos empresarios, también sufren de una carencia de fuentes para financiamiento a más largo plazo, especialmente capital en acciones. Para ayudar al desarrollo de nuevas empresas, deben desarrollarse más fuentes de capital de inversión a más largo plazo, tales como bancos de inversión, compañías de capital conjunto y mercados de capital formales tanto para deudas como para acciones. Con una reforma financiera fundamental, las financieras podrían desarrollarse hasta ser compañías especializadas en la provisión de capital de inversión.

Diagnóstico y Trayectorias de las exportaciones

Las exportaciones de Guatemala llegaron al tope en 1981 a US$ 1.5 mil millones, y han caído sustancialmente muy por debajo de esa cifra en los años desde entonces. El Banco de Guatemala reportó exportaciones en 1987 de US$987 millones, una baja de once años. Las exportaciones aumentaron ligeramente en 1988, a US$1.022 mil millones. Considerando que las exportaciones están valoradas en dólares actuales, el poder de compra actual generado por las exportaciones guatemaltecas ha caído severamente del de 1980. Las

exportaciones dan cuenta de aproximadamente 14% del PIB.

Los productos tradicionales de los cuales el café es el producto más importante, dan cuenta de aproximadamente el 60% de las exportaciones guatemaltecas. De las exportaciones no tradicionales, la proporción de bienes fabricados o procesados ante productos agrícolas es tres a uno. De todos los productos no tradicionales, casi el 60% va a otros países centroamericanos, principalmente El Salvador y Costa Rica. Las exportaciones no tradicionales líderes son las prendas de vestir, valoradas en US$75 millones generados en 1988 solamente al mercado estadounidense, y turismo, que generó un estimado de US$124 millones en 1986, conforme a Inguat.

Tradicionalmente Guatemala ha sido un país agrícola por lo cual las exportaciones no han representado una gran proporción del producto interno bruto. La creación en losaños sesenta del Mercado Común Centroamericano ayudó a producir un aumento de las exportaciones a una tasa mayor que el crecimiento en el PIB. En 1963, las exportaciones de mercancías de US$153 millones representaron un 12% del PIB del país. Diez años más tarde, en 1972, las exportaciones habían aumentado a US$336 millones, ó 16% del PIB.

El factor principal en el crecimiento de las exportaciones durante este período fueron las exportaciones no tradicionales, principalmente las manufacturas destinadas a otros miembros del MCCA. Los productos tradicionales que habían dado cuenta del 81% de las exportaciones de Guatemala de 1963, aumentaron ligeramente en términos nominativos y en 1972 habían caído al 62% de las exportaciones totales de Guatemala.

Durante la década siguiente las exportaciones continuaron aumentando rápidamente, llegando al tope de US$1,520 millones en 1980, más del 19% del PIB de Guatemala. Desde 1980, las exportaciones declinaron severamente, debido a los débiles precios de exportación para los bienes tradicionales durante varios años, y más importante, desarrollos políticos adversos y en consecuencia económicos, en los principales socios comerciales centroamericanos. Entre 1980 y 1983, las exportaciones tradicionales cayeron un 30%, mientras las exportaciones no tradicionales cayeron un 15%, representando lo último ligeramente más de la mitad de las ganancias por exportación reportadas de Guatemala. Las exportaciones tradicionales se fortalecieron de 1983-86, pero han caído por debajo del nivel de los US$600 millones para 1987 y 1988.

Las exportaciones al MCCA cayeron por más del 55 por ciento, ó $250 millones entre 1980 y 1986. En 1980, las exportaciones no tradicionales al MCCA representaron dos tercios de las exportaciones no tradicionales totales, mientras que para 1988 totalizaron aproximadamente un medio. Casi toda esta declinación es debido a caídas en la demanda en El Salvador y Nicaragua. Las exportaciones a El Salvador cayeron en $140 millones, o más del 70 por ciento, mientras que las exportaciones a Nicaragua cayeron en $90 millones, o más del 90 por ciento. El desorden político, y, en el caso de Nicaragua, las políticas económicas mal dirigidas motivadas por intereses ideológicos, son las razones principales que marcan el colpaso de la demanda en estos países. Como es improbable que estas condiciones cambien pronto, Guatemala no puede esperar un resurgimiento en la demanda del MCCA.

Las exportaciones de Guatemala son probablemente aproximadamente un cuarto a un tercio más altas que las reportadas. Las cifras de exportación compiladas por el Banco de Guatemala reflejan el monto de divisas obtenidas por el Banco. Una comparación de las estadísticas de importación de los Estados Unidos con los estimados industriales de destinos de exportación mediante proporción de ventas totales de exportación sugiere que las cifras

oficiales subestiman los resultados reales en la gama de 25 a 30%. En otras palabras, las ganancias reales de exportación de Guatemala en 1988 fueron probablemente alrededor de US$1,400 millones. La diferencia refleja varias cosas. Para reexportación Guatemala registra solamente el valor agregado. Además, hay reportes difundidos de documentos de subvaluación presentados al Banco de Guatemala, transbordo clandestino de productos tradicionales a través de países vecinos e incumplimiento de los funcionarios de aduanas en el registro de todos los embarques.

EXPORTACIONES TRADICIONALES: Los principales productos de exportación de Guatemala, -las exportaciones "tradicionales" de café, azúcar, guineos, algodón, cardamomo, carne de res y petróleo crudo- representaron el 58% del valor de 1988 registrado para las exportaciones. Estos productos permanecerán como elemento principal en las ganancias por concepto de exportación de Guatemala, pero como sugiere el breve comentario más adelante, su potencial para el crecimiento de las exportaciones es limitado, en gran medida como resultado de las condiciones del mercado mundial.

Café - La exportación más importante de Guatemala, su

valor relativo ha caído de dos tercios de todas las exportaciones en años pasados a casi un tercio en 1988. La reciente decisión de la Organización Internacional del Café de suspender las cuotas para los próximos dos años resultará en una suerte inesperada de divisas este año ya que los productores guatemaltecos podrán llevar sus existencias de reserva al mercado. Se espera que aun con precios severamante inferiores, la suspensión de cuotas producirá US$150 millones adicionales en 1989. Sin embargo, no está claro que Guatemala pueda mantener un aumento en las ganancias del café en años subsiguientes, aunque las mayores ganancias se predicen en 1990, debido a la expectativa de una cosecha extraordinaria. Aunque el café guatemalteco es considerado de excelente calidad, esta ventaja puede no ser suficiente para contrarrestar los efectos de depresión de los precios de producción aumentada como resultado del levantamiento de las cuotas. Una estrategia razonable a largo plazo relativa a la producción del café de Guatemala sería aumentar la productividad por unidad de tierra a fin de mantener los volúmenes actuales de producción cafetalera, e incrementar los ingresos a los productores usando terreno apto para la agricultura para cosechas alternativas.

Azúcar - Las ganancias por concepto de exportación de azúcar de Guatemala han sido volátiles en años recientes. En un año pico, 1983, las exportaciones de azúcar de US$127 millones representaron el 11% de las exportaciones totales, pero en años recientes las exportaciones anuales de azúcar han estado en alrededor de $50 millones, ó 5% de las exportaciones. Las exportaciones en 1988 de más de US$70 millones representaron un aumento durante el año anterior, con la industria esperando empero otro aumento más modesto en 1989. Las exportaciones de azúcar son todavía altamente dependientes de las condiciones del mercado mundial que a su vez son fuertemente impactadas por las medidas proteccionistas emprendidas por los Estados Unidos y la Comunidad Europea.

Guineos - Los pasados diez años han observado un aumento gradual en las ganacias por concepto de exportación de guineos de Guatemala, de US$20 millones al año a finales de los años setenta a aproximadamente US$60 - 70 millones anuales en años recientes. Las exportaciones oficiales de guineos para 1988 de US$62 millones son probablemente subestimadas ya que la cifra de importaciones de los Estados Unidos para el año fue más de US$70 millones, y el mercado estadounidense

tradicionalmente ha representado alrededor del 70% del mercado total de Guatemala para los guineos. A pesar de estos aumentos, Guatemala es un factor menor en la oferta mundial de guineos de América Latina, teniendo solamente una participación de un 7%. Aumentar la participación de Guatemala en este mercado requerirá mejoramientos portuarios.

Algodón - Al inicio de esta década, el algodón le seguía al café como cosecha de exportación. Las exportaciones de algodón que habían alcanzado US$189 millones en 1979, cayeron a un precio más bajo de menos de US$18 millones en 1987. Un mejoramiento en los precios del mercado mundial resultó en exportaciones de US$40 millones registrados en 1988, pero el mercado mundial permanece sujeto a los cambios volátiles de los precios. Las disminuciones en la productividad y el costo creciente de los fertilizantes y pesticidas necesarios para el terreno que ha estado en continua producción de algodón durante más de veinte años hace de Guatemala un productor de alto costo. Una mejor estrategia bien podría diversificarse en otras cosechas.

Cardamomo - Representando una diversificación de

cosechas rápida y muy exitosa para los cosecheros de café, las exportaciones de cardamomo excedieron los US$50 millones en dos años, 1980 y 1984. Sin embargo, desde 1985 la tendencia de ganancias ha sido descendente, con las exportaciones que en 1988 se rregistraron en US$34 millones. El mercado está limitado esencialmente al Oriente Medio y Sudasia y parece inflexible. Así, los aumentos en la producción conducen a precios severamente inferiores. Salvo que el mayor mercado mundial de Cardamomo, así como su productor, India, fueran a cambiar de una política de autosuficiencia a una de permitir las importaciones de cardamomo, las perspectivas futuras para el crecimiento en las exportaciones guatemaltecas, son pobres.

Carne de Res - Una exportación importante a finales de los setenta con niveles anuales de hasta US$40 millones, las ventas de carne de res guatemalteca, casi desaparecieron a mediados de los ochenta, alcanzando una baja de US$4 millones en 1986. Las exportaciones de carne de res se han rehabilitado en los pasados dos años con las exportaciones de 1988 de más de US$19 millones. Las ventas son todavía altamente dependientes del estado de la economía estadounidense y de las condiciones de la industria ganadera en los

Estados Unidos. Los fuertes productores de carne de res como Australia y Argentina son también factores en el mercado mundial. Un crecimiento significativo más allá del nivel actual en las exportaciones de carne de res, parecería difícil de lograr.

Petróleo - Las exportaciones de petróleo de Guatemala han sido golpeadas por dos problemas, una declinación en los precios del mercado mundial y una declinación en la producción guatemalteca. La producción diaria ha caído de más de 6,000 barriles a algo más de 3,000 barriles. Las ganancias de exportaciones que habían alcanzado el tope de los US$60 millones en 1983, están ahora en alrededor de US$15 millones anuales. Existen esfuerzos para realzar la producción en el campo de producción existente, pero hasta ahora no se han encontrado nuevas fuentes significativas de crudo. El petróleo guatemalteco tiende a ser pesado y a tener un alto contenido de sulfuro de modo que su precio caerá al extremo más bajo del espectro. Es improbable que haya una actividad exploradora significativa a corto plazo. Las exportaciones gutemaltecas muy probablemente continuarán declinando en volumen, si no en precio, para los próximos tres a cinco años.

EXPORTACIONES NO TRADICIONALES: Por definición, los productos que no sean los siete enlistados anteriormente, son "no tradicionales". Para los fines de este documento, los productos no tradicionales han sido divididos en productos agrícolas, y manufacturas y turismo.

Productos Agrícolas no tradicionales - Las exportaciones de productos agrícolas no tradicionales no procesados llegaron al tope en 1981, a US$123 millones, ó 10% de las exportaciones totales. Aunque las cifras detalladas para 1988 no están disponibles, los números preliminares sugieren que estas exportaciones alcancen el total de 1981, y representen de 11 a 12% de las exportaciones totales. A pesar de las grandes esperanzas para los productos agrícolas "no tradicionales", durante los pasados ocho años las exportaciones de estos productos no han aumentado de manera apreciable o en relación con otras exportaciones guatemaltecas o en términos de ganancias en dólares. Una cantidad significativa de estas exportaciones se quedan en Centroamérica; en 1987 alrededor de $22 millones, ó 21% del total, incluyendo virtualmente todas las exportaciones de ajo, cebolla, tomates, papas y maíz fueron a países de América Central. Centroamérica también absorbe cantidades sustanciales

de las exportaciones guatemaltecas de frutas, vegetales, y caucho natural. Las principales exportaciones agrícolas fuera de la región incluyen camarones, langosta y pescado; frutas; vegetales; especias; semillas de ajonjolí; miel; caucho natural; cacao; bulbas y semillas y flores y follaje.

Visto desde el punto de vista de las importaciones de los Estados Unidos, parecería que las exportaciones agrícolas no tradicionales de Guatemala se han nivelado, con pocas diferencias totales entre 1987 y 1988. La nivelación refleja más de un límite en la capacidad productiva que en la habilidad del mercado de absorver el producto. El consumo de frutas y vegetales frescos en los Estados Unidos ha aumentado 20 - 30 por ciento desde 1975, y se espera un fuerte crecimiento continuado. El acceso libre de impuestos otorgado por la Iniciativa para la Cuenca del Caribe a frutas y vegetales frescos da a Guatemala una ventaja sobre otros productores que no pertenecen a la ICC.

En el area de la agroindustria, Guatemala parece haber progresado en el desarrollo de exportaciones no tradicionales, pero las exportaciones de estos artículos a los Estados Unidos en 1988 fueron

esencialmente las mismas que en 1987. Los principales productos son, camarones ($14 millones), vegetales ($17 millones), melones ($5.5 millones), tabaco ($8 millones), semillas oleosas ($4 millones), caucho natural ($3 millones), semillas ($3.5 millones), plantas vivas ($2 millones) y flores cortadas ($2 millones). Las importaciones norteamericanas de productos agrícolas procesados desde Guatemala no son muchas. Un producto principal es la goma de mascar ($2.7 millones), pero también están las sopas ($400 mil), frutas procesadas ($800 mil) y una variedad de extractos de base vegetal, productos para teñir, etc. ($2 millones).

La producción agrícola no tradicional es un área en la cual Guatemala tiene una ventaja comparativa, y el sector merece apoyo gubernamental apropiado. La producción adicional probablemente requiere inversión significativa: para terreno, irrigación o pozos profundos, mejores carreteras, instalaciones de almacenamiento y transporte, refrigeración, así como semillas y tecnología.

Manufacturas - Las exportaciones guatemaltecas de productos manufacturados -en los que se incluyen los

camarones, la langosta y el pescado- declinaron firmemente desde casi US$400 millones en 1983 a US$229 millones en 1986, principalmente como resultado de la declinación económica de los principales países de América Central. Las exportaciones aumentado en los últimos dos años, pero aún están por debajo de US$300 millones. Dos tercios de esas exportaciones de bienes manufacturados van a otros países centroamericanos. Varias categorías de productos que son artículos significativos para el mercado centroamericano, por ejemplo, dispositivos eléctricos, artículos plásticos, baterías de automóviles, neumáticos, jabones y detergentes, químicos agrícolas y alimentos procesados son escasamente exportados fuera de la región. Solamente unos pocos, como el camarón, aceites esenciales y molasas son exportados fuera de la región.

Guatemala podría extender la producción de camarones cultivados, así como su pesca desde fuera de sus costas, pero ambas actividades requieren definitivamente inversión sustancial de capital en cosas tales como estanques, botes e instalaciones de procesamiento.

Para reemplazar el perdido negocio de América Central y

extender las ventas vía exportaciones fuera de la región, la industria guatemalteca en general necesitará modernizar y extender la capacidad y disminuir los costos de producción. Para aquellas industrias fuertemente dependientes de materias primas importadas, podrá no ser económicamente factible exportar productos terminados a los países industrializados. Donde se usan las materias primas guatemaltecas, como en mobiliario, productos de látex, algunos productos textiles, y productos biológicos tales como enzimas, existen las oportunidades para extender, pero requerirán inversión en capacidad productiva y tecnología adecuada.

El área más probable para la expansión rápida está en las manufacturas ligeras, especialmente el ensamblaje de productos acabados de componentes importados. Desde 1986 ha habido un aumento muy rápido en las exportaciones de prendas de vestir, gran parte de lo cual es ensamblado bajo arreglos de "reintegro de derechos de aduana". Las estadísticas de los Estados Unidos muestran importaciones de prendas de vestir de Guatemala de US$75 millones en 1988 y este número bien podría alcanzar los US$100 millones en 1989. Otras áreas de productos que podrían proveer exportaciones

potenciales para Guatemala incluyen piezas electrónicas y subensamblajes, ensamblaje de metros e instrumentos de medición, calzados, juguetes y artículos deportivos.

La industria de exportación no tadicional de más dinámico crecimiento en Guatemala, aventajando por mucho el crecimiento de generación de divisas que ninguna otra, es la industria de la confección. Las exportación de productos de confección desde Guatemala a los Estados Unidos en 1988 casi se duplicaron con respecto a 1987, aumentando de US$ 38.6 millones a US$ 75.8 millones. La confección es actualmente el producto de exportación más importante desde Guatemala a los Estados Unidos y bien podría convertirse en el artículo más importante in 1989.

Las cifras del servicio de Aduanas de los Estados Unidos para los doce meses que finalizaron el 30 de abril de 1989, muestran importaciones de todos los artículos textiles - hilo, tela, confección y productos elaborados, valorados en US$ 105 millones. La cifra equivalente de importaciones de estos artículos desde Guatemala para el año que finalizó el 30 de abril de 1988, fue de US$62.2 millones. A pesar de que estas cifras son impresionants en relación al tamaño de

Guatemala, el país solamente se cataloga en la duodécima posición como proveedor de artículos de confección a los Estados Unidos, representando estas importaciones desde Guatemala menos del 0.8% del valor total de las importaciones de artículos de confección. Sin embargo, Guatemala se ha convertido en el mayor suplidor no controlado del mercado norteamericano en dos categorías del Acuerdo Multifibras (AMF), pantalones de algodón de damas y de caballeros, pantalones largos y cortos. El Gobierno de los Estados Unidos ha llamado al Gobierno de Guatemala a iniciar consultas destinadas a imponer restricciones de importación en ambas categorías: las negociaciones se están actualmente llevando a cabo.

Del total de importaciones de productos textiles de los Estados Unidos desde Guatemala, la confección representa el 89% de este valor. De dicho valor, aproximadamente el 57% entra a los Estados Unidos bajo las provisiones de la Sección 807 que significa que los artículos de confección ensamblados en Guatemala bajo provisiones aduanales ventajosas, representan un monto anual algo mayor a US$ 50 millones en valor. Con la posible excepción de tabaco extranjero importado a Guatemala para ser mezclado con hojas locales antes de

ser reexportado, dudo que haya otro producto que se esté ensamblando bajo provisiones aduanales ventajosas significativas. Esto probablemente en particular sea cierto en ausencia de legislación que permita el establecimiento de parques industriales de zona franca de propiedad privada. La única zona existente, hace un año atrás, era sólo parcialmente utilizada, y para operaciones de confección de ropa. El establecimiento de legislación de zonas francas, similar a la que está en efecto en la República Dominicana, se dice está siendo activamente considerada en el Congreso guatemalteco y puede ser aprobada a corto plazo.

El hecho de que Guatemala haya alcanzado niveles de comercio en dos categorías de la confección que han llevado a los Estados Unidos a sugerir cuotas, no debe desalentar a Guatemala en su empeño de continuar la expansión de las exportaciones de textiles y ropa. Aún cuando se considera que el actual mercado de la confección en los Estados Unidos es "blando", hay todavía bastante espacio en numerosas otras categorías del AMF para productos adicionales, asumiendo que los costos de Guatemala sean competitivos. La industria guatemalteca necesita diversificar su mezcla de productos y merece el completo apoyo del gobierno en

términos de negociar en máximo acceso al mercado de los Estados Unidos con mínimos impedimentos para la industria. El desarrollo de mecanismos aduanales ventajosos eficientes y/o de zonas francas en áreas urbanas altamente pobladas, podría también servir de ayuda, particularmente en la creación de empleos donde la necesidad es más urgente.

Los recientes eventos políticos pueden representar mayores oportunidades para la industria de la confección en Guatemala y, como mínimo, reducir algunas de las presiones competitivas del mundo. La actual opinión general en ese campo es que los inversionistas extranjeros en la producción de confección en China estarán reacios a aumentar sus inversiones y podrán considerar desinvertir para diversificar el riesgo político aún si el cambio en emplazamiento resulte en costos de producción ligeramente más altos. China actualmente ya no se considera como "estable" políticamente. Otro importante proveedor de artículos de confección donde el clima de inversiones es aún más inestable, es Hong Kong. Las importaciones de los Estados Unidos desde China actualmente son superiores a los US$ 600 millones anuales; de Hong Kong son superiores a US$ 900 millones.

La importación de productos farmacéuticos parece estar creciendo, pero desde una base pequeña. En 1988 las importaciones de los Estados Unidos de productos biológicos y de aquellos destinados al comercio de comsméticos, alcanzaron aproximadamente los US$1.8 millones.

Las importaciones de productos de madera cayeron de $9 millones a $7.5 millones, ya que los mayores embarques de productos secundarios de madera no cubrió la caída de $3 millones en exportaciones de madera.

En manufacturas no tradicionales, el valor de las importaciones de los Estados Unidos desde Guatemala es bastante modesta. Un área que ha mostrado buen crecimiento, pero desde una base muy pequeña, ha sido los productos con base artesanal. Estos incluirían carteras, productos planos y maletas hechas de materiales texctiles, artículos de barro para el hogar y joyas de fantasía, cuyas importaciones alcanzaron los US$2.1 millones en 1988, comparado a $424,000 in 1987.

Otro aumento importante, nuevamente en relación a una base pequeña, han sido los zapatos de piel y una variedad de productos de caucho y plásticos, tales como

guantes. Las importaciones aumentaron de $2.9 millones en 1987 a $5.6 millones en 1988.

Una amplia área en la que Guatemala parece no estar involucrada es la de los productos eléctricos y electrónicos. Las Estadísticas norteamericanas no muestran importación alguna desde Guatemala de interruptores, resistencias, cables or cualquier amplia variedad de componenetes comunmente ensamblados en el extranjero.

Turismo - Guatemala acogió a 400,000 turistas en 1986, el año más reciente para el cual están disponibles buenos datos. Conforme a la Cámara de Turismo, los turistas gastaron US$124 millones en Guatemala ese año, naciendo del turismo una de las más importantes exportaciones no tradicionales de la nación. Muy poco del gasto de turismo en Guatemala "se filtra" en la forma de insumos importados, debido a que la nación puede producir la mayor parte, si no todo lo que los turistas consumen. El turismo ha reganado justo recientemente los niveles que alcanzara en 1979/1980, debido a que los desórdenes civiles a principios de los ochenta precipitaron una caída abrupta en los ingresos por concepto del turismo a un décimo de sus niveles pico.

Guatemala tiene un número de atributos que atraerán aun mayores números de turistas en el futuro cercano, suponiendo que la paz prevalezca en el país y en la región. Los viajeros mundiales están buscando de manera creciente destinos venturosos, altamente participativos, y auténticos, y Guatemala tiene mucho que ofrecer en estos términos.

Actualmente Guatemala está promoviendo el turismo solamente en Europa pero no en los Estados Unidos, un mercado grande, de alto potencial, "natural", debido a su proximidad. La promoción seria en los Estados Unidos, comenzando con una promoción tal de baja intensidad como la inclusión de un número libre de cargos en llamadas de larga distancia en artículos de prensa acerca de Guatemala, y quizás incluyendo una campaña publicitaria en periódicos seleccionados, es probable producir un gran influjo de turismo en un tiempo relativamente corto a un costo razonablemente bajo. Sin embargo, los hoteles alegadamente están operando con tarifas de ocupación de un 85 por ciento, de modo el crecimiento sustancial en el turismo requerirá inversión adicional en las acomodaciones.

En resumen, el turismo ha sido y continuará siendo un

significativo generador de divisas no tradicionales para Guatemala, y el sector merece apoyo en el Plan Nacional de Exportaciones.

III. METODOLOGÍA ANALÍTICA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN

El Plan Nacional de Exportaciones de Guatemala fue diseñado para aprovechar los más recientes avances entre la comunidad de políticas respecto a las políticas de promoción de la exportación. El Plan toma en consideración las estrategias exitosas y no exitosas empleadas por otros países del mundo, y está diseñado para hacer uso máximo de aquellos instrumentos de políticas que promueven exitosamente el crecimiento de base amplia y a largo plazo, a la vez evitan las caídas estrepitosas y errores cometidos por otros.

Resúmen de Políticas Exitosas de Promoción de las Exportaciones en Todo el Mundo

Una revisión del desempeño económico del mundo claramente indica la importancia de las políticas orientadas hacia el exterior para apoyar y mantener el crecimiento económico. Según datos del Banco Central sobre cuarenta y una economías en desarrollo, el crecimiento de las manufacturas son las más altas en el grupo con fuerte inclinación hacia el extranjero, y las más bajas en el grupo con fuerte orientación hacia el interior (10.0 versus 3.1 por ciento durante 1973 - 1985). Los recientes disturbios en Europa Oriental destacan la comprensión a todos los

niveles de la sociedad de que la empresa privada, sin restricciones impuestas por políticas gubernamentales intervensionistas, pueden guiar a las naciones para lograr y mantener niveles de vida adecuados.

El cambio de una economía orientada hacia el interior a una economía orientada hacia el extranjero, el reto que Guatemala enfrente actualmente, puede lograrse mejor por medio de reformas macroeconómicas, en el comercio, y en las regulaciones. Las principales políticas de liberalización económica en la República de Corea, que juntas han resultado en un sorprendente y contínuo crecimiento de las exportaciones, incluyen la reducción de barreras arancelarias, la introducción de incentivos directos a la exportación, devaluaciones y unificación de la tasa de cambio, liberalización de los mercados financieros domésticos, liberalización de las transacciones con capital extranjero y una reducción en el control de precios.

Chile nos proporciona un segundo ejemplo instructivo del poder de la liberalización. Las políticas de liberalización del comercio implementadas a mediados de la década de los 80, catalizaron el crecimiento anual del PNB durante un período en el cual otras economías endeudadas en América Latina tambaleaban. Las políticas de liberalización

incluyeron una reforma arancelaria, la reducción de las barreras arancelarias, devaluación, liberalización del sector financiero, privatización de las empresas gubernamentales, reforma de las leyes laborales, y una reducción en el déficit del presupuesto.

En reacción a los menores ingresos del petróleo y la resultanbte presión sobre la balanza de pagos, Indonesia implementó reformas economicas fundamentales comenzando en 1986, colocando a la nación en un camino firme de crecimiento hacia el extranjero. El paquete de reformas consistió en una significativa devaluación de la moneda, la liberalización de los regímenes de importación y exportación, la desaparición de monopolios de la importación, reducción significativa en el control de precios, el establecimiento de una bolsa de valores, un movimiento hacia una estructura de tasas de interés más flexible y determinada por el mercado, y la modernización de los procedimientos aduanales. Estas medidas resultaron en un rápido y dramático aumento del 40 por ciento en las exportaciones no tradicionales de 1986 a 1988.

Los casos de éxito en la promoción de exportaciones han sido tomados en cuenta en el diseño del Plan Nacional de Exportaciones de Guatemala. Las medidas de políticas

consignadas en el Plan Nacional de Exportaciones son aquellas medidas que, según la opinión del Grupo de Trabajo de Promoción de Exportaciónes y el equipo de consultores, llevarán a Guatemala hacia un crecimiento sostenido de sus exportaciones. El análisis de los casos fue complementado con el análisis del contexcto guatemalteco, descrito más abajo.

El equipo utilizó un proceso analítico de tres pasos para diseñar el Plan. El proceso se ilustra en la Figura 1.

Síntesis Analítica de la Investigación Existente

En los últimos tres años, se han preparado más de dos docenas de documentos, por parte de varios gobiernos, organizaciones internacionales y privadas, en Guatemala conteniendo análisis y recomendaciones para estimular el crecimiento de las exportaciones. El Anexo B contiene una lista completa de los documentos revisados por el equipo. Los documentos varian ampliamente en alcance y calidad. A fin de identificar y utilizar los mejores aspectos de cada documento en este plan, los reportes fueron cuidadosamente revisados, utilizando los siguientes criterios para seleccionar recomendaciones apropiadas:

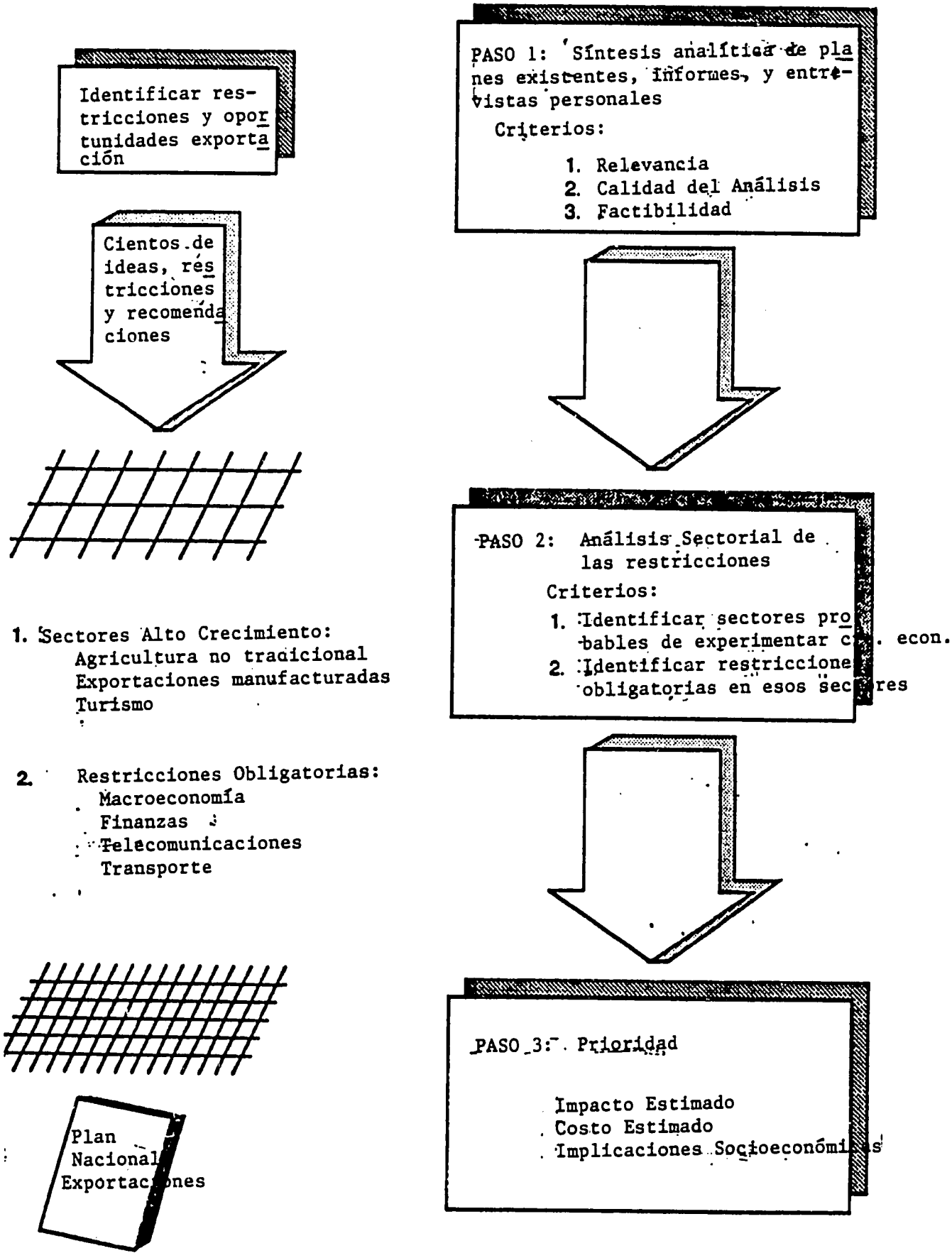

FIGURA 1 METODOLOGIA ANALITICA PARA DESARROLLO DEL PLAN: RAZON FUNDAMENTAL PARA PRIORIDAD

1. Relevancia. Varios reportes fueron escritos a mediados de los ochenta, y aunque sus análisis y recomendaciones fueron apropiadas en ese momento, desde entonces han tenido lugar mejoramientos significativos en la política de tasa cambiaria y los procedimientos de exportación. Otras recomendaciones todavía son válidas.

2. Calidad del Análisis. Varios de los reportes contenían análisis que en opinión del grupo de trabajo, era superior a varios otros. El grupo de trabajo evaluó más altamente aquellas recomendaciones que fueron apoyadas con evidencia clara, fuera la evidencia de sectores únicos o múltiples, contrario a recomendaciones vagas sin una necesidad clara.

3. Factibilidad. Aunque la mayoría de las recomendaciones eran factibles, algunas no lo eran. Algunas eran excesivamente optimistas acerca de la capacidad de las organizaciones gubernamentales de originar reformas rápidas. En otros casos, al gobierno se asignaron cambios que eran más apropiadamente el dominio del sector privado, o viceversa.

Basado en estos criterios, el grupo de trabajo identificó aquellos aspectos de los reportes, incluyendo piezas de análisis y recomendaciones seleccionadas, que fueron oportunas, apropiadas y factibles. Aunque esta síntesis analítica depuró un número de recomendaciones como no deseables, al grupo de trabajo se le dejó con un gran número de recomendaciones no operables, y estuvo claro que se requería prioridad adicional.

Análisis Sectorial de Restricciones

A fin de identificar las restricciones obligatorias para el crecimiento en las exportaciones guatemaltecas, y trazar recomendaciones para quitarlas, el grupo de trabajo condujo un análisis sectorial de obstáculos a las exportaciones. Los documentos existentes fueron suplementados con entrevistas cuando era necesario, a fin de detectar los obstáculos más importantes para el rápido crecimiento de las exportaciones.

El grado apropiado de disgregación era problemático. Más disgregación, por ejemplo a un nivel de producto específico permitiría detección más exacta de restricciones obligatorias, pero las recomendaciones resultantes podrían no tener el alcance apropiado para un plan nacional.

Igualmente importante, la disgregación a nivel de producto o industrial no señalaría los obstáculos al crecimiento en nuevos productos y nuevas industrias en lo cual Guatemala aún no está implicada.

Después de la discusión, el grupo de trabajo seleccionó cuatro categorías de exportaciones para análisis: Todas las exportaciones; exportaciones agrícolas tradicionales; exportaciones agrícolas no tradicionales; y exportaciones manufacturadas y turismo, y otros servicios. Este nivel de disgregación permitía las variaciones en la experiencia de exportación para hacerse aparente, aunque todavía identificando las restricciones y recomendaciones del alcance y la importancia nacionales.

La Tabla 1 resume el análisis sectorial de las restricciones. Varias restricciones afectan todos los sectores. Varias décadas de políticas de sustitución de las importaciones han dejado la economía guatemalteca con un fuerte prejuicio antiexportaciones. Las altas tasas efectivas de protección y la falta de un sistema que asegure una tasa cambiaria competitiva, desestimula la inversión interna y la producción de exportaciones. La actual estructura relativa de precios todavía estimula los negocios para dirigir capacidad productiva hacia el mercado nacional

Tabla 1

ANÁLISIS SECTORIAL DE RESTRICCIONES A LAS EXPORTACIONES

Sector:	**Todas las exportaciones**	**Exportaciones Agrícolas tradicionales** Café Algodón Azúcar Guineos Cardamomo Carne
Restricciones:	Falta de mecanismos para asegurar el mantenimiento de tasas cambiarias competitivas. Acceso limitado al capital de inversión y trabajo. Prejuicio anti-exportación: Grandes barreras a la importación estimulan la producción para el mercado local. Habilidad limitada de algunas instituciones gubernamentales.	Cuotas Demanda mundial estancada Degradación ambienta Terreno disponible limitado Deficiencias en adminsitración e instalaciones portuarias
Recomendaciones:	Reforma tarifaria para reducir las tasas efectivas de protección. Establecer sistema para mantener tasas cambiarias competitivas. Establecer	Diversificar Aumentar productividad Aumentar capacidad manejo volúmenes en P. Barrios Mejorar red carreteras secundarias

	líneas especiales de crédito para exportadores. Asegurar o garantizar programa para reducir riesgo de otorgar préstamos a los exportadores. Asistencia técnica a las agencias gubernamentales.	para penetrar al interior
Sector:	**Exportaciones Agrícolas No Tradicionales:** Flores Frutas Vegetales Caucho Especias Alimentos Procesados Madera Pescado y Camarones	**Exportaciones Manufacturadas No Tradicionales y Turismo** Prendas de Vestir y Textiles Plásticos Fabricación de Metal Mobiliario Electromecánicos Productos de Latex Artesanía Turismo
Restricciones:	Falta de almacenamiento refrigerado en el aeropuerto Falta servicio telefónico internacional adecuado Falta conocimiento de nueva tecnología	Falta servicio telefónico internacional adecuado Falta de crédito Capacidad actual limitada Onerosos procedimientos de exportación Falta de conocimiento de los

	Falta de conocimento de los mercados, especialmente regulaciones de salud y sanitarias	mercados extranjeros
		Falta de conocimiento de nueva tecnología
	Falta de crédito para financiar ciclos extensos de producción	Las Políticas de sustitución de importación han estimulado a los fabricantes locales a enfocar el mercado local
	Carencia de reputación internacional	
		Alto precio transporte
	Conservatismo	
		Equipos obsoletos
Recomendaciones:	Proveer almacenamiento refrigerado en aeropuerto	Mejorar servicio telefónico internacional
	Mejorar servicio telefónico internacional	Proveer crédito a los exportadores
		PRomover inversión extranjera
	Proveer asistencia técnica en nueva tecnología	Proveer incentivos para zonas francas
	Promover desarrollo agricultura contrato	Desarrollar habilidad subcontratistas
	Promoción productos guatemaltecos en mercados claves	Liberalizar derechos embarque
	Promover desarrollo compañías comerciales	Facilitar sistemas reintegro derechos aduana

Promover desarrollo cooperativas	Proveer asistencia técnica en nueva tecnología
Proveer capacitación sobre regulaciones de salud y sanitarias	Simplificar procedimientos exportaciones

d

protegido pero limitado. El alto costo de insumos en los actuales niveles de tasa de cambio mantienen de manera potencial las exportaciones de ser de costo competitivo en los mercados internacionales. La falta de información sobre el mercado es un problema sistemático que afecta a todos los sectores, y en especial afecta a las compañías más pequeñas y nuevas.

Otras diversas restricciones fueron identificadas por cada uno de los sectores como obstáculos críticos. Específicamente el deficiente servicio telefónico internacional, falta de crédito, conocimiento limitado de mercados extranjeros, e infraestructura de transporte de calidad pobre, alto costo, fueron realzados por los líderes gubernamentales e industriales en cada uno de los sectores. Debido a su amplio alcance, estas restricciones deben recibir atención altamente prioritaria en cualquier plan nacional Esta es la primera conclusión del análisis sectorial.

Una segunda conclusión del análisis sectorial es que las restricciones al crecimiento en las exportaciones agrícolas tradicionales están para la mayor parte en el lado de la demanda, no en el de la oferta. Las cuotas sobre el café y el azúcar, (aunque las cuotas de la Organización

Internacional del Café fueron suspendidas el 3 de julio de 1989 por dos años) y la demanda mundial estancada del algodón y el cardamomo, son restricciones obligatorias sobre el crecimiento de las exportaciones de estos productos. Con la excepción de los guineos, en que el crecimiento sustancial de las exportaciones es probable, las acciones por parte del gobierno guatemalteco o del sector privado para estimular la oferta no son apropiadas a la faz de la demanda limitada. Así es necesario para el plan nacional de exportaciones enfocar sus esfuerzos en el aumento de las exportaciones en los dos sectores restantes, los bienes agrícolas no tradicionales y los productos manufacturados y el turismo.

Un resultado de cierta forma sorprendente del análisis sectorial es el grado al cual las restricciones son específicas del sector, es decir, afectan un sector pero no los otros dos. Probablemente el ejemplo más sorprendente de este resultado es el de las deficiencias del transporte. Aunque el transporte es un problema a menudo mencionado por varios sectores, la naturaleza específica de la restricción varía grandemente. Los productores universalmente citan el alto costo de transporte de carga comparado con el de otros países competidores. Desgraciadamente, ésta no es una variable que puede ser encarada directamente por el gobierno

o el sector privado en Guatemala (aun cuando las negociaciones con los embarcadores es impresindible). El Plan nacional de Exportaciones está dirigido a resolver este problema critico, que afecta tanto a los productores de productos tradicionales como a los de productos no tradicionales, al aumentar el volumen general de exportaciones, engendrando así mayor competencia entre los embarcadores, lo que resulta en costos de embarque más bajos.

En general, sin embargo, la disponibilidad de transporte no es un impedimento para los produtos agrícolas tradicionales. A través del tiempo, se ha desarrollado una infraestructura de carreteras, ferrocarriles y marina suficiente para servir las áreas productoras de cosechas del país. La única deficiencia seria en el transporte que afecta las exportaciones tradicionales, y que debe ser enfrentada a corto plazo, es la administración del Puerto Santo Tomás de Castillo.

En contraste la falta de almacenamiento refrigerado en el aeropuerto Aurora, y la baja capacidad de carga aérea, ha sido identificada como una restricción en las exportaciones agrícolas no tradicioanles. Las exportaciones manufacturadas sufren de diferentes obstáculos de

transporte, a saber el alto precio del transporte marítimo, y el limitado almacenamiento de contenedores (contrario al volumen) e instalaciones de manejo en Puerto Tomás de Castillo.

Tabla 1

ANÁLISIS SECTORIAL DE RESTRICCIONES A LAS EXPORTACIONES

Sector:	**Todas las exportaciones**	**Exportaciones Agrícolas tradicionales** Café Algodón Azúcar Guineos Cardamomo Carne
Restricciones:	Acceso limitado al capital de inversión y trabajo. Prejuicio anti-exportación: Grandes barreras a la importación estimulan la producción para el mercado local. Habilidad limitada de algunas instituciones gubernamentales.	Cuotas Demanda mundial estancada Degradación ambienta Terreno disponible limitado Deficiencias en adminsitración e instalaciones portuarias

Recomendaciones:	Reforma tarifaria para reducir las tasas efectivas de protección. Mantener tasas cambiarias competitivas. Establecer líneas especiales de crédito para exportadores. Programa de seguro o de garantía para reducir riesgo de otorgar préstamos a los exportadores. Asistencia técnica a las agencias gubernamentales.	Diversificar Aumentar productividad Aumentar capacidad manejo volúmenes en P. Barrios Mejorar red carreteras secundarias para penetrar al interior
Sector:	**Exportaciones Agrícolas No Tradicionales:** Flores Frutas Vegetales Caucho Especias Alimentos Procesados Madera Pescado y Camarones	**Exportaciones Manufacturadas No Tradicionales y Turismo** Prendas de Vestir y Textiles Plásticos Fabricación de Metal Mobiliario Electromecánicos Productos de Latex Artesanía Turismo

Restricciones:

Falta de almacenamiento refrigerado en el aeropuerto

Falta servicio telefónico internacional adecuado

Falta conocimiento de nueva tecnología

Falta de conocimento de los mercados, especialmente regulaciones de salud y sanitarias

Falta de crédito para financiar ciclos extensos de producción

Carencia de reputación internacional

Conservatismo

Falta servicio telefónico internacional adecuado

Falta de crédito

Capacidad actual limitada

Onerosos procedimientos de exportación

Falta de conocimiento de los mercados extranjeros

Falta de conocimiento de nueva tecnología

Las Políticas de sustitución de importación han estimulado a los fabricantes locales a enfocar el mercado local

Alto precio transporte

Equipos obsoletos

Recomendaciones:

Proveer almacenamiento refrigerado en aeropuerto

Mejorar servicio telefónico internacional

Proveer asistencia técnica en nueva tecnología

Promover desarrollo agricultura contrato

Promoción productos guatemaltecos en mercados claves

Promover desarrollo compañías comerciales

Promover desarrollo cooperativas

Proveer capacitación sobre regulaciones de salud y sanitarias

Mejorar servicio telefónico internacional

Proveer crédito a los exportadores

PRomover inversión extranjera

Proveer incentivos para zonas francas

Desarrollar habilidad subcontratistas

Liberalizar derechos embarque

Facilitar sistemas reintegro derechos aduana

Proveer asistencia técnica en nueva tecnología

Simplificar procedimientos exportaciones

Prioridad de Recomendaciones

La última técnica análitica aplicada en la preparación del plan fue priorizar las recomendaciones y determinar su colocación apropriada en un marco de tiempo para la acción. En un mundo complejo, es difícil evaluar con exactitud el impacto sobre el crecimiento de las exportaciones de cambiar o una sola o diversas variables. Además, los estimados de costos hechos para las recomendaciones son sólo eso, estimados.

Anque no fue posible conducir análisis de beneficios de costos a escala completa de cada recomendación, el equipo intentó, a través de revisión de documentos y análisis sectoriales, seleccionar aquellas acciones que ofrecen los mayores potenciales para quebrar las restricciones sobre las exportaciones, a un costo razonable.

También se prestó atentión cuidadosa a las implicaciones de igualdad social de las recomendaciones. Un impulso principal de muchas actividades dentro del Plan Nacional de Exportaciones es aumentar las exportaciones no tradicionales, tanto agrícolas como de manufactura. El crecimiento y desarrollo de estos dos sectores mejorarán los estándares de vida de dos de los grupos más desventajados en la sociedad guatemalteca: los pueblos indígenas rurales, y

los desempleados y subempleados rurales, respectivamente.

Las actividades incluídas en el Plan Nacional representan el mejor esfuerzo de muchos expertos consultados relativo a cuáles acciones son probables de catalizar el crecimiento de las exportaciones en el futuro cercano, así como cuáles acciones pueden ser puestas en práctica sin esfuerzo indebido en el presupuesto nacional.

Es importante señalar que el fortalecimiento de las exportaciones de la nación actualmente no ocupa la misma prominencia en el presupuesto nacional que ocupa en el lenguaje y los planes de muchas organizaciones gubernamentales. Este es el resultado de muchos factores, incluyendo la inercia de los años cuando la sustitución de las importaciones era el motor predominante del crecimiento económico, la indecisión relativa a la trayectoria correcta de la acción, y los muchos ítems de alta prioridad compitiendo por escasos recursos gubernamentales. Sin embargo, esta situación no puede continuar. Si los guatemaltecos han de exportar de manera exitosa a los mercados internacionales competitivos, es importante de manera suprema que Guatemala invierta los recursos naturales para despejar los obstáculos existentes y facilitar el comercio internacional.

IV. ACTIVIDADES QUE COMPRENDEN EL PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Resumen

Las recomendaciones que han sido seleccionadas como las de alta prioridad son aquéllas que tienen el mayor poder para aumentar las exportaciones guatemaltecas. Las actividades enlistadas más adelante no son nuevas ni sorprendentes. Las deficiencias básicas que limitan las exportaciones guatemaltecas han sido aparentes en algunos casos por varios años. Sin embargo, en contraste con los esfuerzos pasados, aislados, este Plan de Exportaciones representa una opinión de consenso, nacional, acerca de las medidas que deben ser ejecutadas.

Este Plan Nacional de Exportaciones es en un sentido muy importante, apolítico. El Plan es apolítico porque las restricciones las exportaciones de estancamiento implícito son apolíticas. Los obstáculos que abstienen a Guatamala de exportar trascienden las fronteras políticas. El quitar exitosamente las restricciones a las exportaciones merece el apoyo completo de todos, al margen de la orientación política. La ejecución y mantenimiento de las medidas claves de promoción de exportación se extenderán desde la actual administración a las varias próximas administraciones y al próximo siglo. El plan contiene recomendaciones a

corto plazo que serán puestas en práctica durante el período de 1989 - 1992, para mediano plazo, 1993 - 1996, y para largo plazo, 1997 - 2000.

Las actividades del Plan Nacional de Exportaciones se resumen en forma de Tabla en las siguientes páginas, y luego se presentan en conjunto.

Las recomendaciones macroeconómicas, debido a que afectan a todos los sectores económicos y todas las exportaciones, juegan un rol superior en el Plan Nacional de Exportaciones. El Plan Nacional de Exportaciones manda el establecimiento de un sistema para mantener una tasa cambiaria competitiva. Requiere a corto plazo la reducción gradual de los niveles de tarifas, y un sistema de tasas de interés flexibles, orientadas hacia el mercado. Estas medidas son de vital importancia para enviar las señales correctas de precios a la comunidad comercial guatemalteca para estimular mayor inversión y producción de exportaciones. A mediano y largo plazo, el Plan enfatiza la importancia de mantener un marco macroeconómico estable, orientado al exterior, para el crecimiento.

Debido a que se identificó como una restricción clave para exportar a través de la junta, al margen de la

industria, las medidas para asegurar el acceso de los exportadores al crédito y otras formas de capital juegan un rol importante en el Plan Nacional de Exportaciones. A la

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Actividades a Corto Plazo (1989 - 1992)

Actividad	Entidad Responsable	Rendimiento Verificable
POLÍTICAS MACROECONÓMICAS:		
Establecer un sistema para mantener una tasa cambiaria competitiva.	Banco de Guatemala	Ningún cambio significativo en la tasa cambiaria efectiva real lejos del nivel competitivo.
Reducir gradualmente los niveles de tarifas y reemplazar restricciones cuantitativas con las tarifas.	Ministerio de Economía	Declinaciones graduales en niveles tarifarios promedio.
Establecer un sistema de tasas de interés flexibles, orientadas hacia el mercado y concomitantemente limitar el uso de controles de créditos administrados.	Banco de Guatemala	Elevación gradual topes tasas interés y remoción topes para Diciembre 1990.
FINANZAS:		
Iniciar la operación de FODEX, una línea oficial de crédito para financiamiento preexportación a ser operada independientemente de los procedimientos del Banco de Guatemala.	Banco de Guatemala y banca privada	Flujos financiamiento preexportación de FODEX y otras fuentes.
Facilitar el acceso de los exportadores a las líneas oficiales de crédito especialmente para créditos a mediano y otros a largo plazo.	Banco de Guatamala, bancos privados, Cámara Finanzas	Reducción en tiempo del proceso de revisión por parte del Banco de Guatemala.

TELECOMUNICACIONES:		
Invertir en centrales telefónicas adicionales y apresurar la instalación de líneas adicionales.	Guatel	Número de nuevas centrales telefónicas y líneas en servicio. Tarifa terminación llamadas
TRANSPORTE:		
Mejorar la administración del Puerto Santo Tomás de Castillo.	Ministerio de Finanzas	Reducción tiempo carga y descarga.
Permitir a los negocios privados construir almacenamiento refrigerado en el aeropuerto Aurora.	Dirección de Aeronáutica Civil	Dirección Aeronáutica Civil debe anunciar para el 31 de Dic, 1989 que acepta solicitudes competitivas para elaborar y operar espacio almacenamiento refrigerado en Aeropuerto Aurora.
Otorgar derechos de desembarco a todos los solicitantes serios.	Ministerio de Finanzas y Dirección Aeronática Civil	Aumento proporción aprobación solicitudes de derechos desembarco en aeropuerto internacional Aurora.
Proceder con los planes para convertir 1 almacén en el aeropuerto Aurora de importación e exportación.	Ministerio de Finanzas y Dirección Aeronáutica Civil	Almacén ha de estar en servicio para exportadores para el 31 Dic, 1989.

EXPORTACIÓN, IMPORTACIÓN, REINTEGRO DE DERECHOS DE ADUANA Y REGULACIONES DE ZONAS FRANCAS:		
Promulgar regulaciones de zonas francas que sean transparentes y que agilicen la inversión en las zonas francas.	Ministerio de Economía	Publicación de regulaciones.
Proveer personal y presupuesto a Dir. Gen. de Política Industrial para apresurar la aprobación de inversión de zonas francas.	Ministerio de Economía	Oficina totalmente dotada de personal y equipada. Lapso de tiempo requerido para procesar la solicitud.
ATRACCIÓN DE INVERSIÓN:		
Conducir una revisión completa de la legislación y regulaciones de Guatemala relativas a la inversión extranjera.	Ministerios de Finanzas y Economía, Banco de Guatemala	Preparación de documento revisando legislación. Propuestas para modificaciones. Ejecución de modificaciones.
Proceder con la creación del Centro de Servicios al Inversionista dentro de la Cámara Empresarial (CAEM).	CAEM	Oficina dotada de personal y equipada. Número de prospectos generados. Número firmas que invierten y número puestos creados.
Seleccionar, capacitar, y apoyar especialistas de información de inversión, comercio y turismo en Embajadas en el extranjero.	Ministerios de Relaciones Exteriores y Economía	Selección de personal. Diseñar y ofrecer capacitación. Supervisar número de prospectos provistos por cada representante comercial extranjero.
Promulgar la propuesta Ley Forestal.	Congreso	Promulgación de la ley.

Apresurar la explotación de minerales mediante la simplificación de la ley y las regulaciones.	Ministerio de Minerales y Petróleo	Modificaciones en la ley y las regulaciones. Ejecución de las modificaciones.
INFORMACIÓN ECONÓMICA Y DE MERCADO:		
Desarrollar gradualmente funcionarios comerciales y de inversión del extranjero dentro de la Asociación de Exportadores no tradicionales y la Cámara Empresarial.	Asociación de Exportadores no tradicionales y CAEM	Enviar sólo 3, no 5 funcionarios de promoción al extranjero en 1989/1990.
Designar al menos a una persona en cada Ministerio para responder preguntas y proveer datos comerciales y económicos en respuesta a preguntas del público y otras agencias gubernamentales.	Todos los Ministerios, Banco Central, y Ventanilla Unica	Designación de miembros del personal para posiciones de información. Anuncio público de servicio nuevo. Número de inquietudes contestadas por año.
PROMOCIÓN DE EXPORTACIÓN:		
Continuar apoyando los esfuerzos de promoción de exportación.	Asociación de exportadores no tradicionales	Aumentar nivel de provisión de fondos para la Asociación.
Promover el turismo que entra entre los segmentos de mercado de alto potencial.	Inguat	Aumento en el presupuesto promocional. Aumento en el volumen de turismo.
Continuar desarrollando la conciencia de los beneficios de exportar.	Asociaciones Industriales, CAEM	Seminarios, y campañas publicitarias.

ADUANAS:		
Profesionalizar las Aduanas para hacer las operaciones más eficaces y transparentes. Auditar las operaciones y remover las causas de las irregularidades.	Ministerio de Finanzas	Cambios de personal. Encuestas usuarios. Reducción papeleo.
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:		
Las Asociaciones Industriales deben evaluar las necesidades específicas de capacitación, elevar la provisión de fondos de los patronos, y hacer contratos para cursos a través del INTECAP y otras instituciones.	Asociaciones Industriales	Número de cursos pagados excepto el programa patrocinado por el estado. Número de gente entrenada. Encuestas de satisfacción de graduados de cursos y patronos.

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Actividades a Mediano Plazo (1993 - 1996)

Actividad	Entidad Responsable	Rendimiento Verificable
POLÍTICAS MACROECONÓMICAS		
Intensificar las políticas macroeconómicas sustentadoras del crecimiento económico, incluyendo: (1) mantenimiento de una tasa cambiaria competitiva (2) reducción general continuada de tasas efectivas de protección y de la variación en las tasas de tarifas.	Banco de Guatemala, Ministerio de Economía y Ministerio de Finanzas	Tasa cambiaria efectiva real. Reducción tope tarifa al 25 por ciento y aumento mínimo tarifa al 10 por ciento para 1995.
FINANZAS:		
Establecer un sistema de líneas de crédito nacionales.	Bancos privados, Banco de Guatemala, FODEX	Cantidades cartas de crédito nacionales emitidas para la producción de eventuales exportaciones.
Reforma fundamental del sector financiero, incluyendo revisión de la Ley Bancaria de 1946.	Banco de Guatemala, Cámara de Finanzas	Proporción reducida de cada otorgamiento de préstamo a individuos y negocios asociados con grupo industrial que posee el banco.

Actividad	Entidad Responsable	Rendimiento Verificable
Desarrollar fuentes nacionales de capital de inversión a largo plazo.	Sector financiero privado, Banco de Guatemala, y Ministerio de Finanzas	Establecimiento de nuevas fuentes de capital de inversión, incluyendo clubes de capital empresario, banca de inversión y flujos aumentados de préstamos a largo plazo y bonos privados.
TRANSPORTE:		
Usar criterios pragmáticos cuando se asignen responsabilidades presupuestarias y administrativas entre los sectores gubernamental y privado para la modernización del aeropuerto Aurora.	Ministerio de Comunicaciones, Transporte, y Obras Públicas	La asignación de la administración y/o propiedad de una o más de las actividades de modernización al sector privado.
Mejorar las instalaciones físicas en el Puerto Santo Tomás de Castillo.	Ministerio de Finanzas	Terminación de la infraestrucutra física de puerto necesita evaluación en estrecha colaboración con el sector privado. Buscar fondos y ejecutar mejoras.
Reubicar instalaciones aduanas en Santo José a Puerto Quetzal.	Ministerio de Finanzas	Anuncio de reubicación. Terminación de reubicación.
Autorizar a los productores de azúcar a proceder con la inversión en instalaciones de desembarco a granel en Puerto Quetzal.	Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Obras Públicas	Otorgamiento de autorización. Terminación de mejoras.

Autorizar y estimular a la Compañía guatemalteca de ferrocarriles a buscar inversionistas privados para mejorar las instalaciones de desembarco a granel en Puerto Barrios.	Ministerio de Finanzas	Anuncio de autorización. Preparación de plan de mejora física. Ejecución del plan.
ATRACCIÓN DE INVERSIÓN:		
Crear una "Ventanilla Unica" para otorgar aprobaciones de inversión.	Ministerio de Economía	Creación "Ventanilla Unica" para aprobaciones inversión. Reducción lapso de tiempo y número de pasos proceso aprobación.
INFORMACIÓN ECONÓMICA Y DE MERCADO:		
Crear bibliotecas de referencia circulantes en cada Ministerio para servir al público y otras agencias gubernamentales.	Todos los Ministerios y el Banco Central	Apertura de bibliotecas de referencia.
PROMOCIÓN DE EXPORTACIÓN:		
Inventariar los recursos forestales y establecer un programa para controlar el corte, la reforestación, y proveer combustibles alternativos para leña.	Ministerio de Agricultura	Terminación inventario forestal. Área replantada. Reducción de área sujeta a agricultura de tala y quema.

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Actividades a Largo Plazo (1997 - 2000)

Actividad	Entidad Responsable	Rendimiento Verificable
Continuar proveyendo un marco macroeconómico estable y sólido sustendador del crecimiento generado por la exportación.	Banco de Guatemala, Ministerios de Economía y Finanzas	Tasa cambiaria competitiva
Reducción de tope de tarifa al 20 por ciento.	Ministerio de Economía	Tope tarifa de 20 por ciento
TELECOMUNICACIONES:		
Ir al mismo paso que los avances tecnológicos para proveer a los negocios guatemaltecos con la gama completa de servicios de telecomunicaciones, incluyendo teléfonos celulares, transmisión de datos por computador, y otros servicios.	Guatel, Negocios privados	Gama de servicios de telecomunicaciones disponibles.
TRANSPORTE:		
Crear Comité Nacional Experto de Necesidades de Transporte Aéreo.	Dir. General de Aeronáutica Civil	Creación de comisión a finales de los años 90, y someter el "Plan de Transporte Aéreo para el 2000".
Construir carreteras secundarias adicionales para penetrar al interior y aumentar el acceso al mercado.	Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Obras Públicas	Millas de Carreteras secundarias

GENERACIÓN ELECTRICIDAD:		
Continuar el plan para la capacidad de generación de energía que sastisfacerá la creciente demanda industrial. Mejorar la regularidad del servicio y mantener estructura razonable de precios.	INDE	Energía suficiente para satisfacer la demanda. Ausencia interrupciones energéticas.
PROMOCIÓN EXPORTACIÓN:		
Conducir campañas de exportación en grandes mercados fuera del Hemisferio Occidental, incluyendo el Japón y la CEE.	Asociaciones Exportadores no tradicionales, Ministerio de Asuntos Exteriores.	Ventas aumentadas exportaciones no tradicionales a mercados del Lejano Oriente y de Europa.
DESARROLLO RECURSOS HUMANOS:		
Comprometer suficientes recursos nacionales y locales para educación elemental, secundaria, universitaria y vocacional para asegurar una fuerza laboral altamente calificada.	Ministerio de Educación	Crecimiento en el gasto real per cápita en la educación.
DESARROLLO INSTITUCIONAL:		
Cosiderar la creación de un Ministerio de Comercio Internacional.	Presidente	Revisión de los pro y los contra de crear un nuevo Ministerio.

corta, el Plan requiere la rápida puesta en práctica de FODEX para proveer financiamiento preexportación, y la facilitación del acceso de los exportadores a las líneas oficiales de crédito. Además, el Plan recomienda que se establezca un sistema de tasas de interés flexibles, a nivel de mercado y se reduzca el uso de controles de crédito administrativos, para dar a los exportadores mayor acceso a las facilidades de crédito privado.

La infraestructura de telecomunicaciones y transporte fueron los próximos obstáculos más comunmente usados. El Plan Nacional aborda cada uno de estos temas, urgiendo, en los próximos tres años, la inversión aumentada en las centrales y líneas telefónicas, administración portuaria mejorada, la provisión privada de almacenamiento refrigerado en el aeropuerto La Aurora, carga aumentada y capacidad de transporte aéreo de pasajeros, y ejecución del plan existente para convertir un almacén en el aeropuerto del uso por parte de los importadores al uso de los exportadores. A mediano y largo plazo, el Plan traza mejoras adicionales de infraestructura portuaria y un rol aumentado para el sector privado en los mejoramientos de provisión de fondos.

El Plan Nacional también requiere, a corto plazo, la facilitación de regulaciones relativas al reintegro de

derechos de aduana, y la provisión de apoyo adecuado a la oficina encargada de ejecutar la nueva ley de zonas francas.

A pesar de las numerosas ventajas comparativas, Guatemala ha caído por debajo de otros países en la atracción de nueva inversión. El Plan Nacional propone medidas concretas para rectificar esta situación. El Plan manda la formación en los próximos tres años de dos grupos, uno privado y uno público, para promover el mercado guatemalteco, la inversión y el turismo en el exterior. También requiere una revisión completa de la legislación de inversión extranjera, para promulgación de la Ley Forestal, y mejoramientos en la ley y las regulaciones de la Explotación de Minerales. Para simplificar el proceso de aprobación de inversión, el Plan recomienda la creación de una "Ventanilla Unica", para otorgar aprobaciones de inversión.

Otra área clave para el mejoramiento es la provisión de información económica y de mercado al público y otras agencias gubernamentales. Tanto el sector público como el sector privado tienen importantes papeles que jugar en la provisión de información a los negocios. El Plan Nacional hace un llamado al sector público para que tome dos pasos importantes para proveer mayor información a la comunidad

empresarial. Primero, el Plan consigna la creación de un nuevo servicio gubernamental de información en cada Ministerio, para ofrecer la tan necesaria información a los solicitantes. Los Ministerios y los grupos empresariales privados, tales como la Cámara Empresarial y la Gremial de Exportadores No Tradicionales deben revisar la siguiente lista de "Fuentes de Información sobre el Mercado Internacional" y comprar las publicaciones y base de datos apropiadas, con fines de ayudar a la comunidad empresarial.

Segundo, el Plan hace un llamado a los empleados gubernamentales a que vean a la comunidad empresarial como sus clientes. La misión de las agencias gubernamentales debería ser proveer información exacta y actualizada a los negocios para ayudar a los empresarios a evaluar los mercados domésticos e internacionales, y a exportar. Así, el Plan requiere un cambio en la programación, y un cambio de actitud.

Para aumentar sus exportaciones, Guatemala debe ganar mayor reconocimiento internacional de sus productos y productores. El Plan Nacional estipula un énfasis aumentado en la promoción de las exportaciones, y un trabajo continuado en la creación de conciencia localmente de los beneficios de exportar. En reconocimiento del rol

SOURCES OF INTERNATIONAL MARKET INFORMATION

The following publications contain useful market information for Guatemalan exporters. Complete ordering information is included.

Apparel Market Information

BOBBIN MAGAZINE
Subscriptions
Bobbin Media Corporation
1110 Shop Road
P.O. Box 1986
Columbia, SC 29202
(Phone: 803-771-7500)
(Overseas Subscription Rates: $50.00/one year, $90.00/two years, $130.00/three years, for airmail, add $120.00 per subscription per year)

807 MART UPDATE
Subscription Department
6414 Topeka Drive
Reseda, CA 91335
(Phone: 818-881-3051)
(Overseas Subscription Rate: $125.00/one year plus additional postage of $25.00 for airmail, orders must be prepaid in U.S. currency)

NOTIVEST - LA REVISTA LATINOAMERICANA PARA LA INDUSTRIA DEL TEJIDO Y LA CONFECCION
Subscription Department
Denyse & Company Inc.
6414 Topeka Drive
Reseda, CA 91335
(Phone: 818-881-3051)
(Telex: 182682 Denyse LSA)
(Write for Subscription Information)

Caribbean Basin Market Information

CARIBBEAN BUSINESS
Subscription Department
1700 Fernandex Juncos Avenue
Stop 25
San Juan, Puerto Rico 00909
(Foreign Subscription Rate: $46.00/one year)

CARIBBEAN UPDATE
Mr. Kal Wagenheim, Editor/Publisher
52 Maple Avenue
Maplewood, NJ 07040
(Phone: 201-762-1565)
(Subscription Rate: $120.00/one year to corporations, government agencies, and libraries, $60.00/one year to academics, other individuals)

CBI Business Bulletin
Subscription Department
Caribbean Basin Information Center
H3203
U.S. Department of Commerce
International Trade Administration
Washington, DC 20230
(Phone: 202-377-0703)
(Subscription Rate: Free)

Electronics Market Information

ATLANTIC TECH
Subscription Department
P.O. Box 957
2626 Van Buren Avenue
Valley Forge, PA 19482
(Phone: 215-666-1888)
(Write for Subscription Rates)

ELECTRONIC BUSINESS
Circulation Department
44 Cook Street
Denver, CO 80206
(Phone: 303-388-4511)
(Write for Subscription Rates)

ELECTRONIC MANUFACTURING NEWS
Attn. Mr. Robert McNally
44 Cook Street
Denver, CO 80206-5800
(Phone: 303-388-4511)
(Write for Subscription Rates)

ELECTRONIC NEWS
Subscription Services
P.O. Box 1051
Southeastern, PA 19398
(Phone: 215-630-0951)
(Subscription Rate: $190.00/one year foreign air speed)

Footwear Market Information

AMERICAN SHOEMAKING
Subscription Information
Shoe Trades Publishing Company, Inc.
P.O. Box 198
56 Creighton Street
Cambridge, MA 02140
(Phone: 617-492-2387)
(Overseas Subscription Rate: $38.00/one year)

FOOTWEAR NEWS MAGAZINE
Subscription Department
Fairchild Publications
7 East 12th Street
New York, NY 10003
(Phone: 212-741-4320)
(Write for Subscription Rates)

WORLD FOOTWEAR
Subscription Department
P.O. Box 198
Cambridge, MA 02140
U.S.A.
(Subscription Rate: $35.00/per year surface mail, $70.00/per year airmail)

General Market Information

BUSINESSWEEK
Circulation Offices
McGraw-Hill Building
1221 Avenue of the Americas
New York, NY 10020
Telephone: 212-512-2000
International Telex: 232365
(Write for Subscription Rates)

ECONOMIC INDUSTRY REPORTS, INC.
Ordering Department
1 Links Court
Huntington, NY 11743
(Phone: 516-367-9788)
Reports Available:
- U.S. Lighting Fixtures Market, 1987 Edition ($450.00 per copy)
- U.S. Wiring Devices & Supplies Market ($395.00 per copy)
- U.S. Household Furniture Market ($495.00 per copy)
- U.S. Office Furniture Market ($395.00 per copy)

- U.S. Surgical & Medical Instruments Market ($495.00 per copy)
- U.S. Surgical, Orthopedic, Prosthetic, Safety, and Hearing Appliances Market ($395.00 per copy)
- U.S. Cosmetic & Toiletry Products Market ($495.00 per copy)
- U.S. Pharmaceutical Products Market ($495.00 per copy)
- U.S. Paint, Coatings & Allied Products Market ($495.00 per copy)
- U.S. Computer & Office Machine Market ($495.00 per copy)
- U.S. Carpet & Rug Market ($450.00 per copy)
- U.S. Toy & Game Market ($395.00 per copy)
- U.S. Dinnerware Market ($295.00 per copy)
- U.S. Ceramic Tile Market ($350.00 per copy)
- U.S. Candy Market ($450.00 per copy)

THE ECONOMIST
Subscription Department
P.O. Box 14
Harold Hill
Romford, Essex RM3 8EA
United Kingdom
Phone: (Outside U.S.) 303-447-9330
(Write for Subscription Rates)

FORBES
Forbes Subscriber Service
60 Fifth Avenue
New York, NY 10011
Phone: 1-800-772-9200, ext. 338
(Overseas Subscription Rate: $105.00/one year, $153.00/three years)

FORTUNE
Customer Inquiries
P.O. Box 60001
Tampa, FL 33660-0001
Phone: 1-800-541-1000
(Subscription Rate for Guatemala: $106.00/one year)

IMPORTING INTO THE UNITED STATES
Superintendent of Documents
U.S. Government Printing Office
Washington, DC 20402
Phone: 202-275-3054
(Write or call for Subscription Rates)

Tourism Market Information

LATIN AMERICA & CARIBBEAN HOTEL INDUSTRY 1988
Horwath & Horwath International Headquarters
919 Third Avenue
New York, NY 10022
(Phone: 212-980-3100)
(Write or call for copy of publication)

TRAVEL & LEISURE'S WORLD TRAVEL OVERVIEW 1988/1989
American Express Publishing Corporation
1120 Avenue of the Americas
New York, NY 10036
(Phone: 212-382-5600)
(Write or call for copy of publication)

importante que juega el turismo en la economía nacional, el Plan requiere de promoción turística aumentada en los mercados de alto potencial.

En reconocimiento de las serias deficiencias en la provisión de servicios aduanales oportunos, eficaces, el Plan requiere la reorganización y la profesionalización de las aduanas.

Finalmente, el Plan Nacional demuestra un compromiso renovado ante la educación como un medio esencial para una fuerza laboral bien calificada, capaz de llenar los puestos del mañana.

ACTIVIDADES A CORTO PLAZO

(1989 - 1992)

POLÍTICAS MACROECONÓMICAS

Recomendación: Mantener el recientemente implementado sistema de tasa de cambio determinada por el mercado.

Problema: Las experiencias en otros países, quizás la más reciente en la República Dominicana, han mostrado que las presiones a veces crecen para reimponer las tasas de cambio controladas por el gobierno una vez que las reformas han sido hechas. Una alta inflación en comparasión a los socios comerciales, recurrentes déficit en la balanza de pagos, y las presiones especulativas pueden a veces llevar algunas monedas a unos niveles que los gobiernos deciden son "intolerables". Esto ocurrió en la República Dominicana en 1988, cuando el dólar se vendía por aproximadamente 9 pesos dominicanos, y entonces el Banco Central impuso una tasa de cambio de RD Pesos 6.3 = US$1.00. En ausencia de una administración macroeconómica y financiera apropiada y condiciones favorables en el mercado, las presiones pueden crecer y volver a imponber políticas anti exportación.

Análisis: Hay varios pasois importantes que pueden reducir las presiones alcistas sobre el Quetzal guatemalteco, y por lo tanto minimizar el apoyo para el retorno al viejo régimen de tasa de cambio o variante anti exportación similar. La inflación debe mantenerse baja, por medio de políticas monetarias controladas. Sin embargo, el peso total de una

tasa de cambio estable no debe colocarse sobre el sistema monetario. Esto dejaría a los formuladores de políticas con opciones limitadas, especialmente cuando los choques externos o políticos ponen presión sobre la moneda.

Por lo tanto, debe combinarse la precaución monetaria con una política de tasas de interés flexibles y orientadas por el mercado. Con tasas de interés determinadas por el mercado, habrán mayores incentivos para mantener los ahorros financieros en Guatemala, lo que limitaría la presión sobre la moneda.

Con políticas macroeconómicas apropiadas y una inflación baja, el sistema flexible de tasa de cambio de Guatemala no necessariamente conducirá a una contínua devaluación contra el dólar, pero de hecho podría ganar, como lo hiciera en noviembre después de una caída inicial en valor.

Debe notarse que los países que han exitosamente logrado un rápido crecimiento de las exportaciones utilizaron algún tipo de sistema flexible de tasa de cambio. Los formuladores de políticas en Corea y Taiwán, y, según arguyen algunos, en México también, intervinieron para subvalorar sus monedas. Esta política restringió el consumo

doméstico a corto y mediano plazo, pero también fue clave para promover un rápido crecimiento de las exportaciones.

Institución Responsable: Banco de Guatemala

Costo Presupuestario: $0 - El personal actual con los oficiales de las instituciones financieras internacionales pueden trabajar para mantener un sistema cambiario competitivo.

Rendimiento Verificable: Ningún movimiento de retroseso hacia sistemas duales y/o de tasa de cambio fija.

Recomendación: **Gradualmente reducir los niveles de aranceles y reemplazar** las restricciones cuantitativas por aranceles.

Problema: El sistema actual de protección de importaciónes de Guatemala resulta en una fuerte inclinación contra las exportaciones en la economía. La protección provista por los altos aranceles y las restricciones cuantitativas estimula la producción de y la inversión en actividades en las cuales Guatemala no es eficiente. Esto causa daños al proceso de rápido crecimiento de las exportaciones en dos sentidos.

Primero, este sistema utiliza recursos que podrían ser utilizados en la producción de exprtaciones. Los empresarios, reaccionando a las señales de los precios creadas por este sistema, se concentran en los protegidos pero limitados mercados doméstico y Centro Americano, en vez de en los mucho mayores mercados internacionales.

Segundo, este sistema altamente protegido resulta en insumos domésticos de mayor costo, reduciendo la competitividad de las exportaciones guatemaltecas. Aún cuando el sistema de descuentos arancelarios le da a algunos exportadores medios limitados para sobreponerse a los mayores costos creados por

el sistema de protección, los descuentos arancelarios pueden ser utilizados solamente por empresas casi exclusivamente orientadas hacia las exportaciones y sólo en forma limitada por los suplidores a los exportadores. El utilizarel sistema de descuentos arancelarios exclusivamente para contrarrestar los efectos de la alta protección a la importación limita la proporción de la economía doméstica que puede ser impulsada por la demanda de exportación, pero permitiendo a las industrias domésticas de más altos costos continuar con poco o ningún incentivo para hacerse más eficientes.

Análisis: Se espera que pronto el gobierno comience un programa de gradual reducción de los impuestos aduanales más altos hasta un tope de 40 por ciento en el lapso de los siguientes tres años. Esta reforma comenzará tanto el proceso de reducción de los impuestos aduanales como la reducción de las diferencias entre los mismos. Los efectos reales se esperan sean pequeños. Cona pequeña devaluación del 2 por ciento junto a estas reducciones de los impuestos aduanales, el Banco Mundial ah estimado que se reducirían las importaciones en menos de un 1 por ciento y las recaudaciones en aproximadamente 4 por ciento o menos de 1/2 por ciento de los ingresos gubernamentales.

El actual programa debe ser visot sólo como el primer paso en la reforma del sistema de comercio de Guatemala. Los empresarios deben ser convencidos de que el nivel de protección será reducido gradualmente para darle a ellos tanto incentivo como tiempo para ajustarse a un ambiente más competitivo. El gobierno debe hacer bién clara su intención de continuar reduciendo el sesgo anti-exportaciones del actual sistema de comercio en un mediano plazo.

Los efectos fiscales de la reducción de los aranceles no son tan grandes como dicen muchos críticos. De hecho, la reforma arancelaria podría utilizarse como vehículo para aumentar los ingresos gubernamentales. Si el mínimo de ingresos por aranceles se aumentara en un 10%, mientras se reduce el tope a 30 por ciento, el Banco Mundial estima que los ingresos arancelarios de hecho aumentarían casi en un 15 por ciento. Si el toope fuera reducido a solamente 20 por ciento, los ingresos arancelarios todavía aumentarían en más de un 3 por ciento.

Institución Responsable: Ministerio de Economía

Costo presupuestario: $0 - el personal actual con la asesoría de las instituciones financieras internacionales y la asistencia técnica otorgada por las mismas, debe ser

capáz de diseñar e implementar la reforma arancelaria y de comercio sin costos presupuestarios adicionales.

Rendimiento Verificable: Declinación gradual de los niveles promedio de aranceles y de las diferencias entre las tasas.

Recomendación: Establecer un sistema de tasas de interés flexibles y orientadas hacia el mercado, y concomitantemente reducir el uso de controles de crédito administrados para limitar la expansión del crédito.

Problema: Bajo el actual sistema de topes regulados de tasas de interés, y límites de crédito, los exportadores no tradicionales son agobiados por la cantidad limitada de crédito disponible. Sólo con crédito limitado disponible, los bancos tienden a prestar dinero solamente a sus clientes más favorecidos, forzando a los menos mejor establecidos a obtener crédito de compañías de financiamiento de más alto costo, regulado y no regulado. Con financiamiento limitado disponible para actividades de exportaciones no tradicionales, donde el crecimiento potencial es mayor, el crecimiento de las exportaciones en sí, es restringido.

Además de restringir el acceso de los exportadores al crédito, la falta de un sistema de tasas de interés flexibles y orientadas hacia el mercado también desestimula el ahorrar en Guatemala, contrario a los países extranjeros donde los rendimientos son mayores e inciertamente menores. Con tasas basadas en el mercado, los ahorros en Guatemala aumentarían, creando un fondo común para inversiones en las actividades de exportación.

Finalmente, un sistema de tasas de interés más flexibles y orientadas hacia el mercado facilitaría la política cambiaria, ya que las más altas tasas de interés reducirían la presión del mercado sobre el Quetzal.

Análisis: Con el movimiento hacia un sistema de tasas de interés más flexibles y orientadas hacia el mercado el agudo diferencial entre los sectores bancario y financiero debe disolverse. Las fuerzas del mercado deben actuar para empujar las tasas de interés a algún nivel entre las tasas actuales cargadas por las financieras, 20 a 30 por ciento, y el tope actual de las tasas de interés bancarias, de 16 por ciento. Para la mayoría de los exportadores no tradicionales, estos cambios se traducirán en crédito de costo menor, ya que habían limitado el acceso al crédito bancario.

Debe hacerse notar que con las tasas de interés basadas en el mercado, el Banco Central no debe tener que usar controles administrativos de crédito para limitar la expansión de crédito. Más bien, el costo del crédito trabajará para reducir la demanda. Influenciando la tasa de interés del mercado mediante la intervención en mercados de enlace o cambios en los requerimientos de reserva, el Banco Central puede influenciar el crédito y la expansión

monetaria en una forma que permita que el crédito sea distribuído mas eficazmente.

Para disminuir el choque de este movimiento, sería útil cambiar hacia tasas de interés flexibles y basadas en el mercado y remover los controles fijos de crédito, por fases. Los topes de las tasas de interés deben elevarse por pasos, hasta que el tope ya no sea obligatorio, y luego quitarlo. Finalmente, esta reforma de tasas de interés debe ser antes bien el primer paso de una reforma total del sector financiero para crear un sector financiero más competitivo.

Instituciones Reponsables: El Banco Central y el Sector Financiero Privado.

Costo Presupuestario: $0 - los personales actuales de las instituciones responsables deben poder diseñar y ejecutar de manera efectiva estas reformas necesarias de tasas de interés, sin apoyo presupuestario adicional.

Rendimientos Verificables: Elevación gradual de los topes de tasas de interés para diciembre de 1990. Los topes de crédito administrativamente controlados deben ser quitados para el mismo período.

FINANZAS

Recomendación: Proceder rápidamente para establecer FODEX para proveer una fuente asegurada de capital de trabajo para los exportadores no tradicionales. Si FODEX trabaja bien, su capitalización debe extenderse considerablemente con fondos adicionales del Banco Mundial u otros donantes a fin de aumentar la cantidad de capital de trabajo disponible para los exportadores no tradicionales.

Problema: Los exportadores no tradicionales tienen gran dificultad para obtener capital de trabajo para financiar sus operaciones. Este problema se debe a una cambinación de factores: (1) la estructura del sistema financiero guatemalteco, donde los bancos tienden a dirigir la mayor parte de sus préstamos a firmas e individuos relacionados con el grupo industrial que posee el banco; (2) políticas financieras, especialmente controles crediticios y tasas de interés reguladas, que trabajan para estimular además a los bancos a dirigir su crédito limitado y de bajo costo a sus clientes mejor establecidos, que raramente son los exportadores no tradicionales menos establecidos; y (3) rígidos requerimientos de garantía, que son difíciles de satisfacer para las firmas de exportación recién establecidas.

Análisis: Hay una necesidad presionante de proveer una

fuente de capital de trabajo para los exportadores no tradicionales, ya que es improbable que se ejecute en breve una reforma significativa del sector financiero para abordar los problemas estructurales antes mencionados. Hasta que se levanten los apretados controles de crédito administrativo, los exportadores necesitarán una línea de crédito oficial especial que podría ser provista fuera de los controles de credito administrativo.

La línea de crédito planificada y la agencia de finanzas de las exportaciones, FODEX, a ser establecidas como parte del Préstamo del Sector de Exportaciones del Banco Mundial satisfacería muchas de esas necesidades. A diferencia de otras líneas de crédito oficiales, los fondos de FODEX serían administrados por una entidad separada del Banco Central para evitar gravosas cargas burocráticas. Además, con FODEX, los bancos que toman parte enfrentarían riesgos limitados, ya que los exportadores habrían confirmado órdenes con cartas de crédito de reserva de los importadores. Este riesgo limitado y la oportunidad de prestar fuera de los límites de control de crédito deben actuar como un incentivo importante para que los bancos participen.

Debe hacerse notar que el establecimiento de FODEX ha

estado bajo discusión por más de tres años. Una gran parte de esta dilación han sido las prolongadas negociaciones con el Banco Mundial. Una vez sea aprobado el préstamo del Banco Mundial, FODEX debe estar listo para iniciar operaciones. El simple establecimiento legal de FODEX no es suficiente. Deben tomarse decisiones claves de personal, seleccionarse oficinas, establecerse procedimientos de operación e informarse a los bancos acerca de la operación, todo antes que los fondos reales sean provistos a la entidad, para asegurar que los exportadores pueden ganar acceso a los créditos de capital de trabajo tan pronto como sea posible.

Además, a medida que los bancos ganan experiencia con financiamiento preexportación bajo FODEX, deben estar más dispuestos a proveer financiamiento preexportación a los exportadores con cartas de crédito de reserva.

Cuando se levanten los controles de crédito, deben proveer estos créditos directamente. Hasta entonces, más deben estar dispuestos a encontrar bancos extranjeros dispuestos a concederles crédito para que estén en préstamo a los exportadores. Este tipo de créditos en préstamo no debe ser contado contra los límites de expansión de credito de un banco.

Institución Responsable: Banco de Guatemala, y bancos privados.

Costo Presupuestario: $0 - FODEX debe autofinanciarse. La capitalización inicial de la agencia provendrá de fondos provistos bajo el Préstamo del Sector de Exportaciones del Banco Mundial.

Rendimiento Verificable: Flujos de financiamiento preexportación de FODEX y otras fuentes.

<u>Recomendación</u>: Facilitar el acceso de los exportadores a las líneas oficiales de crédito del Banco Central, especialmente para créditos a mediano y largo plazo.

Reformar el proceso de revisión del Banco Central: (1) proveer incentivos a los bancos para conducir análisis completos de proyectos antes que sean sometidas las solicitudes, mediante la clasificación de los bancos. Las solicitudes de bancos con un récord de buena revisión de proyectos, serían juzgadas únicamente sobre requerimientos de elegibilidad. Las solicitudes de otros bancos continuarían siendo revisadas minuciosamente basadas en estándares de factibilidad de proyectos. (2) Estimular la revisión de proyectos más rápida por el Banco Central, estableciendo un límite de tiempo de revisión de dos semanas, en el cual debe aprobarse el proyecto o darse una razón específica para el rechazo. (3) Renogociar acuerdos con donantes para estimular el desembolso basado en requerimientos de elegibilidad para intermediarios calificados.

Conducir talleres sobre revisión de proyectos para analistas del Banco Central y bancos privados para aumentar las destrezas de ambos y asegurar que ambos concuerdan en los criterios de evaluación.

Los funcionarios del Banco de Guatemala y de los bancos privados deben conducir conjuntamente talleres para empresarios para explicar los requerimientos para otorgar préstamos de las líneas oficiales de crédito, especialmente los requerimientos más detallados de una propuesta para préstamos de proyectos. Este material debe también ponerse a la disposición en materiales impresos fácilmente entendibles.

Problema: Los exportadores, así como otros empresarios guatemaltecos, carecen de acceso a las fuentes de capital de inversión, sea en la forma de créditos de mediano a largo plazo o fuentes de capital en acciones. Sin capital de inversión, los exportadores no tradicionales tienden a estar subcapitalizados, lo que los deja extremadamente vulnerables a las depresiones a corto plazo, y más importante, inhibe fuertemente el desarrollo de nuevas empresas de exportación y la expansión de las no tradicionales existentes.

Para los exportadores no tradicionales la única fuente actual significativa de capital de inversión es de las líneas oficiales de crédito del Banco Central. Sin embargo, el acceso a estos créditos es extremadamente difícil. Los proyectos, al margen de su magnitud, requieren un costoso análisis de factibilidad conducido por un ingeniero

industrial o economista registrado, que sea revisado por la oficina de crédito del Banco Central. Los bancos privados a través de los cuales se conduce el préstamo, raras veces tienen analistas de proyectos experimentados y calificados debido a la cantidad limitada de concesión de préstamos de proyectos que conducen, y el hecho de que saben que el Banco Central revisará minuciosamente el proyecto. Como resultado, los prestatarios tienen poca o ninguna seguridad de que una vez el banco acepte su proyecto, será aceptado por el Banco Central. La falta de comunicación entre los revisores reales del proyecto, el Banco Central, y el prestatario, conduce a dilaciones extensas. Finalmente, los donantes de líneas oficiales de crédito, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, y el Banco Mundial, agregan sus propias regulaciones al proceso que luego complica y restringe el acceso.

Análisis: La escasez de capital de inversión para nuevos empresarios es una función de naturaleza familiar de la mayoría de los negocios, una historia de inflación rápida y variable y políticas del sector financiero que desestimulan el otorgamiento de préstamos a largo plazo o las inversiones de capital propio. Proveer capital de inversión a través de líneas oficiales de crédito es sólo una solución parcial al problema. Para abordar de manera efectiva el problema,

deben conducirse reformas fundamentales del sector financiero para estimular el desarrollo de fuentes de mercado de capital de inversión. (Véanse recomendaciones a mediano plazo para propuestas para estimular el desarrollo de fuentes de capital de inversión).

Institución Responsable: Banco de Guatemala, bancos privados y la Cámara de Finanzas.

Costo Presupuestario: $0 para reformas de procedimientos. $20,000 para talleres.

Rendimiento Verificable: Reducción en tiempo de revisión de solicitud de crédito por parte del Banco Central; Cambio en los procedimientos de revisión para enfocar la elegibilidad en vez de completar la revisión de proyecto.

TELECOMUNICACIONES

Recomendación: **Mandar a mejorar el servicio telefónico internacional a través de inversión aumentada en intercambios y líneas internacionales. Apresurar la puesta en práctica de planes existentes para instalar líneas adicionales.**

Problema: La incapacidad de colocar y recibir llamadas internacionales fue mencionada como el obstáculo de mayor prioridad para exportar por un número de jefes de firmas privadas, especialmente en el sector de maquilas.

Análisis: A GUATEL se le ha de alabar por su reciente inversión en nuevos circuitos y líneas, lo que ha mejorado la tarifa de terminación de llamadas de un 20 por ciento a mediados de los ochenta a un 40 por ciento en 1989. GUATEL también ha hecho esfuerzos significativos, los cuales han sido encomiados por la comunidad comercial guatemalteca, para faciliatr el acceso al número limitado de nuevas líneas a los exportadores.

Sin embargo, el servicio telefónico permanece deficiente. Debe abordarse el problema de la capacidad, comenzando inmediatamente. En este momento, se considera que el servicio de larga distancia, así como el local, deben permanecer en manos de monopolio gubernamental regulado.

Sin embargo, las dilaciones en el mejoramiento del servicio ya no son aceptables (el programa de inversión 1984-87 de GUATEL lleva tres años en programa).

GUATEL debe abordar el problema en dos frentes: Estableciendo y satisfaciendo objetivos para instalar nuevas líneas, y procurando e instalando centrales telefónicas y líneas internacionales adicionales cuando fuere necesario. Por ejemplo, a los equipos de trabajo se les debe asignar metas cuantitativas (número de líneas por períodos de tiempo) y deben otorgarse incentivos a aquellos equipos que satisfacen o exceden sus metas.

Existen diversas fuentes alternativas de fondos para financiar la inversión, estimada en US$20 millones, requeridos para aumentar la tarifa de terminación de llamadas de Guatemala a 50-55 por ciento, la tarifa de terminación actualmente lograda por Costa Rica. La reinversión de beneficios, préstamos de agencias multilaterales, redirección de fondos de otras metas (tales como los US$5 millones presupuestados para facilitar la transmisión de datos por computadores), y una redirección de fondos de dividendos pagados al gobierno central hacia la inversión aumentada, cada uno representa mecanismos de financiamiento potenciales.

Entidad Responsable: GUATEL

Costo Presupuestario Estimado: US$20 millones durante 3 años a partir del presupuesto de Guatel. Ningún costo para el gobierno central.

Rendimientos Verificables: Número de nuevas centrales telefónicas y nuevas líneas en servicio; tarifa terminación llamadas.

TRANSPORTE

Recomendaciones:

El Ministerio de Finanzas debe conducir un esfuerzo para reorganizar la administración del Puerto Santo Tomás de Castillo, mejorando el personal clave e instalando una administración coordinada y unificada para el Puerto.

A la administración renovada del Puerto el Gobierno debe darle apoyo completo en el esfuerzo necesario para superar los conflictos laborales internos, racionalizar y mejorar la capacitación de la fuerza laboral. Las medidas de personal tales como, por ejemplo, no reemplazar personal en ciertas categorías cuando se produzcan las vacantes, deben ejecutarse a fin de que la fuerza laboral esté de conformidad con los requerimientos.

Problema: Puerto Santo Tomás de Castillo es el puerto principal para el embarque de las exportaciones guatemaltecas. El puerto carece de instalaciones modernas incluyendo almacenamiento refrigerado, equipo adecuado de manejo de contenedores, y patios pavimentados para el amacenamiento y movimiento de camiones y contenedores. El tiempo promedio completo del embarque es dos veces el de Puerto Cortés, el puerto principal de Honduras. Sin embargo, antes de que se puedan hacer las mejoras en las instalaciones físicas, deben hacerse cambios principales en la coordinación y la calidad de la administración del

puerto y la fuerza laboral necesita racionalizarse y estar mejor capacitada y administrada.

Análisis: Las exportaciones de Guatemala son impedidas por costos de transporte relativamente altos. El mejoramiento de la eficacia de Santo Tomás de Castillo conduciendo a costos reducidos de embarque por unidad sólo puede ayudar a la competencia de las exportaciones guatemaltecas. También es improbable que sin mejoras el puerto pueda no poder manejar ningún aumento significativo del tráfico sobre su nivel actual. Ya que este puerto es el único medio de acceso más importante para el comercio guatemalteco, sus problemas deben tener la mayor prioridad.

Entidad Responsable: Ministerio de Finanzas

Costo Presupuestario Estimado: La reorganización debe conllevar pocos o ningún costo sobre los niveles presupuestados. La reorganización de la fuerza laboral puede envolver estipendios por cese de empleo.

Rendimientos Verificables: La reducción en el tiempo de carga y descarga, y un tiempo promedio completo de embarque.

Recomendación: Permitir a los negocios de propiedad privada aligerar el déficit severo de espacio de almacenamiento regfrigerado en el aeropuerto internacional Aurora, construyendo las instalaciones requeridas.

Problema: El espacio de almacenamiento refrigerado en el aeropuerto no va acorde con los marcados aumentos en las exportaciones de frutas y vegetales de fácil deterioro. Las actuales restricciones presupuestarias han imposibilitado al Gobierno financiar la construcción de las instalaciones necesarias.

Análisis: En la problemática situación macroeconómica actual, debe hacerse un enfoque pragmático para financiar la infraestructura necesaria. Las suposiciones pasadas de que los gobiernos deben financiar todos los "bienes públicos" han retrocedido en importancia en la economía restrictiva de hoy en día. El sector privado guatemalteco ha mostrado la disposición y el deseo de construir las instalaciones de almacenamiento refrigerado, y es función y deber del gobierno sentar las bases dentro de las cuales el sector privado puede florecer.

Entidad Responsable: Dirección General de Aviación Civil.

Costo Presupuestario Estimado: $0. Los empleados de la Dir. Gen. necesitarán ser asignados a propuestas de revisión e inspeccionar la construcción y las operaciones del espacio de almacenamiento.

Rendimiento Verificable: La Dirección General de Aviación Civil debe anunciar para el 31 de diciembre de 1989, que acepta las solicitudes competitivas para construir y operar instalaciones refrigeradas de almacenamiento en el Aeropuerto Internacional Aurora.

Recomendación: Permitir la expansión necesaria en el servicio de carga aérea otorgando derechos de desembarco a todos los solicitantes serios.

Problema: La capacidad de carga aérea no va acorde con la demanda creciente de parte de los exportadores guatemaltecos. El déficit no es grande: en general, los exportadores están encontrando que "el transporte está aumentando a medida que aumentan las exportaciones". No obstante, la tarifa de utilización de alta capacidad con la cual está operando la carga aérea está resultando en dilaciones gravosas, especialmente para los bienes de rápido deterioro.

Análisis: El mecanismo de mercado es la mejor forma de asegurar que la capacidad de carga aérea que sirve a los exportadores guatemaltecos continuará siendo suficiente. A las compañías individuales, nacionales y extranjeras, se les debe permitir hacer sus propias determinaciones de los beneficios de servir a nuestros exportadores. En esta forma, la alta demanda, sea constante o en momentos pico, se traducirá en oferta adicional. Las solicitudes para derechos de desembarco deben ser aceptadas salvo que apliquen severas circunstancias paliativas.

Entidad Responsable: Dirección General de Aviación Civil y

el Ministerio de Finanzas.

Costo Presupuestario Estimado: La carga aérea y posiblemente los ingresos por pasajeros de Aviateca, es probable que caigan a la faz de la capacidad aumentada. No está disponible el estimado de la magnitud de la disminución. El incremento en los ingresos por derechos de desembarco y honorarios compensará parte de la disminución.

Rendimiento Verificable: El aumento en la tarifa de aprobación de las solicitudes para tarifas de desembarco en el Aeropuerto Internacional Aurora.

Recomendación: **Proceder con los planes para convertir un almacén en el lugar, de recibir importaciones a mantener exportaciones.**

Problema: Las instalaciones del aeropuerto deben ir acorde con el crecimiento en las exportaciones, y proveer adecuadas instalaciones preembarque para los bienes a ser exportados.

Análisis: Consciente de los profundos cambios que se están produciendo en la economía nacional, el Ministerio de Finanzas y el Departamento de Aviación Civil llevaron a cabo análisis de la mejor forma de utilizar las actuales instalaciones de almacén en el Aeropuerto Internacional Aurora en la Ciudad de Guatemala. Se tomó la decisión de convertir un almacén actualmente usado para almacenar importaciones, para almacenar en su lugar bienes preexportados.

Entidad Responsable: Ministerio de Finanzas y la Dirección General de Aviación Civil

Costo Presupuestario Estimado: Ya incluído en el presupuesto. No se esperan desembolsos adicionales.

Rendimiento Verificable: El almacén ha de estar en servicio para los exportadores el 31 de diciembre de 1989.

REGULACIONES DE IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN, REINTEGRO DE DERECHOS DE ADUANAS Y DE ZONAS FRANCAS

Recomendaciones:

La legislación y regulaciones de puesta en práctica autorizando la creación de Zonas Francas deben promulgarse tan pronto como sea posible y de manera razonable. Los borradores actuales de legislación propuesta parecen satisfactorios suponiendo que las regulaciones de puesta en práctica no son demasiado gravosas. Las áreas claves de interés son: que el proceso de autorización asignado al Ministerio de Economía se lleve a cabo de forma razonable y rápida; que el Servicio de Aduanas de hecho permita la rápida entrada libre de derechos de bienes y equipo a las áreas designadas de zonas francas; y, que el Banco de Guatemala al establecer un regimen especial de divisas para las zonas lo haga de manera tan liberal como sea posible. Debe darse tiempo para revisión y comentarios del sector privado en las regulaciones propuestas.

La Dirección General de Política Industrial dentro del Ministerio de Economía, encargado de aprobar las inversiones de zonas francas, debe recibir el personal y los recursos presupuestarios necesarios para cumplir sus nuevas responsabilidades en forma eficaz y oportuna.

Problema: Guatemala sólo tendrá éxito al atraer suficiente reintegro de derechos e inversión en zonas francas si las

regulaciones de puesta en práctica para estos dos programas facilitan el crecimiento. El enorme mejoramiento en el procesamiento de las aprobaciones de exportación que ha realizado la "Ventanilla Unica" debe servir como modelo para las regulaciones de reintegro de derechos y zona franca.

Análisis: La expansión de las industrias de ensamblaje en el exterior, especialmente en ensamblajes electrónicos y eléctricos, piezas de automóviles, calzados y otras manufacturas ligeras, es probablemente el mejor medio para generar empleo adicional y ganancias de divisas para Guatemala a corto plazo. Guatemala es sólo uno de varios países compitiendo en el mercado de los Estados Unidos para este tipo de actividad. Salvo que las condiciones ofrecidas sean tan buenas o mejores que las ofrecidas en cualquier otra parte pocas industrias fuera del comercio de prendas de vestir serán atraídas. El negocio de prendas de vestir es muy motivado por las consideraciones no económicas, principalmente la existencia de cuotas de importación en las naciones industrialmente avanzadas. Otros productos, tales como componentes eléctricos, afrontan mínimos derechos de importación y ningunas cuotas. Atraer dicha industria es entonces una cuestión de costos, y, de manera importante, la tranquilidad de realizar la operación.

Se requiere alguna forma de zona franca comercial, pero

además, es muy importante que el gobierno establezca un regimen regulatorio efectivo y viable. Las dilaciones en la depuración de la entrada y salida de los bienes, el papeleo excesivo, los requerimientos excesivos de almacenamiento de mercancía e irealistas regulaciones de divisas para las zonas franzas comerciales pueden limitar severamente la posibilidad de desarrollar en Guatemala una dinámica industria de ensamblaje de ultramar.

Un rol clave en la aprobación de inversiones de zonas francas se le ha asignado al Ministerio de Economía, particularmente a la Dirección General de Política Industrial. Desafortunadamente, a esta agencia no se le han dado los recursos adecuados para llevar a cabo sus tareas efectivamente Con la promulgación de una nueva ley que regule los incentivos de exportación y los procedimientos de reintegro de derechos, existe un riesgo real de que las solicitudes requeridas y otra documentación no sean procesadas de manera oportuna y efectiva.

Una segunda complicación del lado del gobierno es que la puesta en práctica de las leyes que regulan los incentivos de exportación y el reintegro de derechos de aduanas está asignado al Servicio de Aduanas, una dependencia del Ministerio de Finanzas. En el presente parece haber coordinación limitada de intercambio de

información entre Aduanas y la Dirección de Política Industrial.

Para estimular la expansión ulterior de la industria ligera, particularmente para manufacturas ligeras que no sean prendas de vestir, Guatemala requiere legislación permitiendo la vinculación del sector privado en el desarrollo y administración de zonas especiales de procesamiento de exportación, las llamadas Zonas Francas. La dilación en la promulgación de dicha legislación retrasa además la generación de nuevas fuentes de empleo y ganancias de divisas.

Entidad Responsable: Ministerios de Economía y Finanzas

Rendimientos Verificables: La promulgación de legislación de autorización para zonas francas. La reducción en el lapso de tiempo y costo envueltos en la importación y reexportación de bienes introducidos para operaciones de ensamblaje. Volumen de exportaciones generadas por reintegro de derechos y operaciones de zona franca.

ATRACCIÓN DE INVERSIÓN

Recomendación: **Los Ministerios de Finanzas, Economía y el Banco de Guatemala, junto con las Cámaras de Industria y Finanzas, CAEM, y las Asociaciones Industriales, deben proceder con la actual revisión de la legislación y las regulaciones guatemaltecas con respecto a la inversión extranjera.** Si el regimen actual se encuentra inadecuado o improbable de atraer inversión necesaria, debe prestársele consideración a nueva legislación para mejorar el clima de inversión extranjera.

Problema: Muchos de los obstáculos para exportar pueden ser aligerados mediante la atracción de inversión extranjera. Los inversionistas extranjeros tienen sus propias fuentes de fondos y contactos de mercado. A menudo traen nueva tecnología que puede entonces transferirse a las industrias locales.

Análisis: Cuando se ponga en práctica este plan nacional, muchas de las restricciones que actualmente enfrentan los empresarios serán reducidas y removidas. Más adelante, aumentarán las exportaciones. A la corta, el acceso a tecnología, capital, y mercados necesarios puede provenir de inversión extranjera, sea directa, mixta, o a través de la licencia de productos, y/o tecnología. La inversión extranjera es un vehículo probado para generar exportaciones y empleos.

La inversión extranjera también traerá nuevas tecnologías para Guatemala, especialmente fabricación de alta productividad, control de calidad, manejo de materiales, contabilidad de costos y destrezas afines. Para procesar materias primas guatemaltecas, debe haber un alto nivel de inversión de capital, pero de nuevo las principales tecnologías se relacionarán con la calidad, tanto en la materia prima, por ejemplo madera adecuadamente curada o tamaños estándares y madurez de una fruta o vegetal, como en el proceso de fabricación, diseño y presentación, así como los estándares de productividad, contabilidad de costos, inventario y administración financiera.

Entidad Responsable: Ministerios de Finanzas y Economía, Cámara de Industria y Finanzas, CAEM y Asociaciones Industriales.

Costo Presupuestario Estimado: No se espera costo adicional, ya que la revisión está en movimiento.

Rendimientos Verificables: Sometimiento del informe revisando la legislación actual. Redacción de nueva legislación si fuere necesario. Ejecución de legislación mejorada Aumento en el flujo de inversión extranjera.

Recomendación: Proceder con la creación del Centro de Servicios al Inversionista dentro de CAEM, proveyendo a la nueva institución con los recursos presupuestarios y de personal necesarios, así como con los materiales promocionales para usar para mercadeo.

Problema: Tanto el sector público como el privado en Guatemala confrontan un déficit de fondos para inversión.

Análisis: El factor más importante al atraer inversión es un medio económico y social en el cual el capital invertido se considera ser relativamente seguro y en el que el retorno es mayor que para las inversiones alternativas en los Estados Unidos o cualquier otra parte. La tasa de retorno puede aumentarse mediante incentivos seleccionados tales como exención del impuesto sobre la renta en beneficios generados de las exportaciones. Sin embargo, con condiciones sociales y económicas adecuadas ausentes, los incentivos no serán suficientes

Con el retorno al gobierno democrático y con la disminución del problema de la insurgencia, Guatemala se encuentra ahora en posición de promover activamente la inversión, pero en proporción con sus limitaciones en infraestructura y otros recursos. La actividad promocional puede dividirse en tres áreas amplias: promoción

institucional, ej incrementando el conocimiento en ultramar acerca de Guatemala realzando positivamente su imagen; identificando y atrayendo inversionistas extranjeros específicos; y, manejando efectiva y positivamente a los inversionistas interesados que visitan Guatemala.

En el nivel económico actual de Guatemala no tendría sentido montar una costosa campaña amplia para atraer grandes numeros de inversionistas: no hay suficientes instalaciones y oportunidades para manejar grandes números. En consecuencia, una campaña general para aumentar la conciencia positiva de Guatemala en ultramar parecería un primer paso válido y que podría resultar en turismo aumentado con beneficios concomitantes en términos de divisas y creación de empleos.

La promoción específica de ultramar probablemente debe estar unida inicialmente a atraer inversionistas o clientes para los parques industriales de zonas francas comerciales. Las actividades podrían subsecuentemente ampliarse para incluir inversionistas interesados en producción agrícola, procesamiento de alimentos u otras actividades relacionadas con la base de recursos de Guatemala.

Intentar dividir a los inversionistas en los que están interesados en inversión directa de los interesados en

empresas de coinversión o manufactura por contrato, parece difícil de manejar y no muy práctico desde la perspectiva de que los inversionistas no se pueden dividir fácilmente en estas categorias. La manufactura por contrato o licencia bien podría ser el primer paso hacia uno continuo en el cual el inversonista extranjero, satisfecho con la primera fase, se mueve a una empresa de coinversión y, quizás, finalmente a una inversión directa. Particularmente en la promoción de zonas francas un primer paso bien puede ser la manufactura por contrato o un arreglo de "amparo" seguido si tiene éxito por una inversión directa de parte del fabricante extranjero.

Entidad Responsable: CAEM

Costo Presupuestario Estimado: No son necesarios recursos adicionales. Los costos del Centro ya han sido presupuestados, y los fondos puestos a disposición.

Rendimientos Verificables: Provisión y capacitación personal nuevo. Número de inversionistas asistidos. Número de inversiones atraídas y empleos creados.

Recomendación: **Proveer apoyo presupuestario a los Ministerios de Relaciones Exteriores y Economía para llevar a cabo un mejoramiento de la representación comercial y turística dentro del servicio consular y diplomático.** Seleccionar de entre los actuales y potenciales funcionarios aquéllos adecuados para esta función y proveerles con la capacitación necesaria, los fondos y el equipo y apoyo de "la casa matriz" para promover la inversión, el comercio, y el turismo.

Problema: La representación comercial extranjera de Guatemala está actualmente limitada a aquéllos pocos funcionarios diplomáticos o consulares asignados en el extranjero quienes han tomado un interés en la promoción de los intereses comerciales de su país. No parece haber un efectivo apoyo de "casa matriz" para dicha gente y ningún enlace regular entre dicho personal y el Ministerio de Economía o alguna de las instituciones privadas relacionadas con la promoción del comercio, el turismo o la inversión.

Análisis: Para extender las exportaciones y la inversión Guatemala necesita proyectar una imagen positiva en el extranjero y buscar turismo e inversión activamente. Los posibles compradores de las exportaciones guatemaltecas necesitan tener acceso a listas de suplidores, bienes, y precios.

Entidad Responsable: Ministerios de Relaciones Exteriores y Economía

Costo Presupuestario Estimado: $300,000 al año

Rendimientos Verificables: Seleccionar personal. Diseñar y ofrecer capacitación. Supervisar número de exportaciones, inversión, y prospectos de turismo generados por cada representante comercial.

Recomendaciones:

El Ministerio de Minerales y Petróleo debe tomar la delantera al asegurar las enmiendas de la actual Ley de Explotación de Minerales para reducir la dificultad y la carestía al solicitar concesiones de minerales.

El Gobierno debe comprometerse en la promulgación de la propuesta Ley Forestal por parte del Congreso.

Problema: Las debilidades en la legislación no proveen suficientes incentivos para explotar adecuadamente los ricos recursos forestales y minerales de Guatemala. Guatemala arriesga seria deforestación si no se ejecutan los controles apropiados.

Análisis: Actualmente la producción de Guatemala y la exportación de minerales está limitada a cantidades modestas de mármol y materiales de construcción como talco y carbonato de calcio. Los recursos significativos de mineral metálico, particularmente níquel, existen pero parecen no atractivos a los bajo precios mundiales actuales.

La actual ley guatemalteca que regula la explotación de minerales es excesivamente pesada y difícil. El resultado es que las pequeñas firmas guatemaltecas que podrían estar

interesadas en obtener concesiones para explorar y explotar nuevas reservas son bloqueadas por el tiempo - a veces más de dos años - y dinero requeridos para obtener autorización. Sólo las grandes firmas transnacionales son probables de tener los grandes recursos para cumplir con la ley actual. Además, dada la volatilidad de los precios mundiales de los minerales, Guatemala ha evitado cualquier respuesta oportuna a lo que pueden a menudo ser oportunidades limitadas para vender un mineral dado a buenos precios.

Con respecto a recursos forestales, una prohibición reciente sobre la exportación de leños y madera en bruto es probablemente un paso en la dirección correcta por conservar los recursos forestales de Guatemala para dichas industrias de valor agregado, como muebles. Sin embargo, la ejecución de dichas leyes forestales como están en los libros permanece esporádica, y se requieren controles más firmes.

Entidad Responsable: Ministerio de Minas y Energía

Costo Presupuestario Estimado: No será necesario desembolso presupuestario alguno, pero el personal actual en el Ministerio de Minerales debe ser reasignado temporalmente para revisar la Ley y las regulaciones de Minerales y redactar y ejecutar modificaciones.

Rendimientos Verificables: Una reducción en el lapso de tiempo requerido para obtener concesiones de explotación de minerales. Un aumento en el número de concesiones otorgadas. Promulgación de la Ley Forestal.

INFORMACIÓN ECONÓMICA Y DE MERCADO

Recomendación: **Enviar sólo tres, no cinco, funcionarios de promoción de inversión y comercio al exterior bajo los auspicios de la Asociación de Exportadores No Tradicionales y la Cámara Empresarial.** Un gran conjunto de jefes excedería la habilidad de proveer apoyo de "oficina de soporte" de efecto.

Problema: Guatemala no posee una oficina de promoción de inversiones en el exterior para buscar posibles inversionistas e informar de los beneficios de invertir en Guatemala.

Análisis: Se ha hecho una propuesta para reclutar representantes comerciales y turísticos para servicio en cinco ubicaciones diplomáticas o consulares guatemaltecas, tres en los Estados Unidos, una en el Caribe y una en Europa. Se propone que la selección y el apoyo de estos individuos provenga de una unidad técnica del Consejo Coordinador del Consejo Nacional de Promoción de Exportaciones, representando dicha unidad técnica a la Dirección General de Comercio Extranjero del Ministerio de Economía y la Asociación de Exportadores de Productos No Tradicionales.

Hay dos problemas con la propuesta actual. Será difícil integrar a los representantes recién elegidos con

los recursos humanos y físicos existentes de los consulados y embajadas de Guatemala. Además, las capacidades técnicas son limitadas para proveer apoyo adecuado a y para diseminar las oportunidades resultantes. Dada la escasez endémica de personal calificado, fondos y equipo, los nuevos representantes confrontarán problemas en sus ubicaciones en el exterior y el apoyo de "casa matriz" recaerá fuertemente sobre la Asociación y el CAEM, aun suponiendo la total cooperación de los Ministerios de Economía y Relaciones Exteriores.

Entidad Responsable: Asociación de Exportadores No Tradicionales, CAEM

Costo Presupuestario Estimado: Los ahorros resultarán de la reducción en el número de representantes.

Rendimiento Verificable: Número de representantes en el extranjero; número de prospectos generados; valor de las exportaciones generadas de los prospectos.

Recomendaciones: **Designar al menos una persona en cada Ministerio para proveer datos comerciales y económicos en respuesta a preguntas y solicitudes del público y otras agencias.**

Problema: Los hacedores de política, inversionistas y exportadores necesitan más y mejor información relativa a las condiciones económicas, financieras e industriales así como precios, movimientos y trayectorias en los mercados nacionales y del exterior.

Análisis: El problema se divide en tres áreas:

-acceso a y difusión de datos comerciales y económicos obtenidos del exterior;
-acopiar, compilar y publicar datos económicos y comerciales nacionales; y,
-coordinar y compartir información entre los diversos centros de datos.

La Asociación de Exportadores de Productos No Tradicionales ha establecido un centro de información comercial pequeño pero bien diseñado, abierto al público, que representa un buen inicio hacia la provisión de información de fuentes extranjeras. El Banco de Guatemala publica datos económicos y comerciales, así como provee

datos a otros grupos, tales como la Fundación para el Desarrollo Guatemalteco, La Cámara Empresarial, la Cámara de Comercio, etc., que lo usan en sus propias publicaciones. El acopio inadecuado de datos y una falta de puntualidad limitan la utilidad de los datos del Banco. La fuente de datos del Banco incluye el Servicio de Aduanas, el Ministerio de Economía y el Centro Nacional de Estadísticas, los cuales carecen todos de fondos, personal capacitado y equipos modernos. Cada Ministerio tiene información que es de incalculable valor para otras instituciones y exportadores, pero no hay depositario central para la información.

Entidad Responsable: Todos los Ministerios, Banco Central, y Ventanilla Unica

Costo Presupuestario Estimado: Una posición asalariada adicional por Ministerio u organización. El costo puede ser reducido mediante el uso de transferencias internas que llenen nuevas posiciones.

Rendimientos Verificables: Designación de miembros de personal en cada Ministerio para proveer información al público. Anuncio público de nuevo servicio de información. Número de inquietudes contestadas por año.

PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

Recomendación: **Continuar promoviendo los bienes guatemaltecos en los mercados extranjeros.**

Problema: Entrar a los mercados internacionales puede ser prohibitivamente costoso para las firmas pequeñas y medianas, y aun firmas más grandes. Además, las firmas nacionales necesitan información y contactos de mercado. Trabajando juntos, los exportadores pueden crear una imagen internacional positiva para todos los productos guatemaltecos, sea en general o en industrias específicas.

Análisis: La Asociación de Exportadores No Tradicionales ha experimentado progreso importante al organizar el sector privado en un número de grupos de trabajo, cada uno dedicado a estimular las exportaciones en su sector, y aumentando la presencia guatemalteca en importantes ferias comerciales internacionales. Sus esfuerzos deben ser apoyados y fortalecidos ofreciéndoles recursos adicionales para financiar anuncios en periódicos comerciales estratégicos, ferias comerciales adicionales, y/o campañas de correspondencia directa, como se considere apropiado.

Entidad Responsable: Asociación de Exportadores No Tradicionales

Costo Presupuestario Estimado: $50,000 - $500,000

dependiendo de las actividades adicionales a ser financiadas.

Rendimientos Verificables: Número de prospectos de exportación generados; Número de órdenes de exportación generadas; Volumen y valor de las exportaciones generadas.

Recomendación: **Promover el turismo entrante entre los segmentos de mercado de alto potencial. Reorientar los recursos lejos de las actividades administrativas y locales hacia la promoción extranjera.**

Problema: Guatemala no esta llegando a mercados turísticos de alto potencial, especialmente en los Estados Unidos.

Análisis: Una de las formas más rápidas para incrementar las exportaciones guatemaltecas es aumentar el influjo de turistas. El tiempo completo requerido desde el inicio de la promoción hasta la entrada de las divisas puede ser de sólo unos pocos días a varios meses, y los efectos de promoción exitosa se sentirán por años. En contraste, el tiempo requerido para asegurar una orden de exportación puede ser de varios meses, y el requerido para atraer inversión extranjera orientada hacia la exportación puede ser de 3 - 5 años.

Aunque la asistencia técnica de la Comunidad Europea ha asistido grandemente la habilidad del INGUAT para tener como objetivo a turistas de alto potencial en Europa, en los Estados Unidos se ha hecho poco o ningún análisis de mercado o mercadeo. Los fondos deben ser redirigidos de las actividades administrativas y nacionales, y deben procurarse fondos adicionales de una variedad de fuentes, incluyendo la

comunidad donante para identificar segmentos de mercado de alto potencial y el mercado de Guatemala como un destino de vacaciones a aquellas posiciones convenientes.

Entidad Responsable: Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT)

Costo Presupuestario Estimado: Análisis de Mercado, $50,000; Campaña de Promoción, $250,000 - $1.5 millones dependiendo de la cantidad de fondos disponibles y el alcance de la campaña

Rendimientos Verificables: Estudio de segmentación de mercado completado; Plan promocional; Puesta en práctica de campaña promocional.

Recomendación: **Continuar desarrollando conciencia de los beneficios de exportar.**

Problema: Habiendo enfocado históricamente las ventas nacionales y el Mercado Común de América Central, los fabricantes locales tienen poco entendimiento de las muchas oportunidades de exportación.

Análisis: A través de los esfuerzos de la Asociación de Exportadores No Tradicionales, el CAEM, varios Ministerios Gubernamentales y otros, la comunidad comercial guatemalteca se está percatando gradualmente de los beneficios de la exportación Seminarios, conferencias, notas de prensa, y campañas publicitarias, todos han demostrado ser medios efectivos para aumentar la conciencia pública. Estos esfuerzos deben continuar a corto plazo, para alcanzar más gente de negocios y para reforzar el mensaje de que "La exportación es progreso".

Entidad Responable: Asociación de Exportadores No Tradicionales, CAEM

Costo Presupuestario Estimado: Ningún costo adicional. Los fondos para las campañas ya se han programado en el presupuesto de cada institución.

Rendimientos Verificables: Número de conferencias, seminarios, notas de prensa, y anuncios colocados.

ADUANAS

Recomendación: **Proceder tan rápido como sea posible con el plan para profesionalizar Aduanas y hacer sus operaciones más eficaces y transparentes.** Los recursos deben ser puestos a disposición cuando sean necesarios para apoyar este importante esfuerzo. Las medidas específicas puestas en práctica deben incluir las siguientes:

1) Conducir una auditoría de las inspecciones de Aduanas para verificar el cumplimiento con las regulaciones. Exponer las irregularidades y despedir a los empleados que violen las regulaciones.

2) Aumentar los salarios y beneficios de los empleados calificados a fin de estimular el cumplimiento con las regulaciones.

Problema: La falta de transparencia en las operaciones de Aduanas aumenta los costos de importación y exportación, aumenta la incertidumbre, y representa un obstáculo para aumentar las exportaciones guatemaltecas.

Análisis: El Ministerio de Finanzas ha de ser elogiado por sus esfuerzos para reorientar Aduanas hacia una organización de servicios al usuario. Bajo su plan de "Sistema de Apoyo al Comercio Exterior" (SACE) se ha creado una estrategia para mejorar las operaciones de las Aduanas.

La estrategia envuelve capacitación, reorganización, y computarización, entre otras actividades. Cada elemento en la estrategia es importante. Lo que se necesita ahora es no más planificación, sino ejecución efectiva del plan SACE para mejorar las Aduanas.

Entidad Responsable: Ministerio de Finanzas

Costo Presupuestario Estimado: No hay cifras disponibles. Aumentar los salarios de los empleados podría resultar en aumento sustancial de costos, y debe ejecutarse conjuntamente con un programa para reducir la mano de obra en exceso.

Rendimientos Verificables: Terminación de la auditoría. Movimientos de personal resultantes de la publicación de resultados de auditoría. Encuestas periódicas de usuarios de Aduanas seleccionados cada 6 meses indicarán si los mejoramientos internos están mejorando la eficacia y la transparencia. La reducción de papeleo (número y longitud de los formularios) también puede supervisarse.

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Recomendación: **Las asociaciones industriales deben, cuando fuere apropiado, negociar acuerdos con la industria privada e Intecap para programas conjuntos de capacitación en los cuales compañías o industrias específicas provean espacio y equipo de modo que el personal de Intecap pueda realizar capacitación para los empleados dentro de una industria específica o proceso de manufactura. Los propietarios de zonas francas podrían ofrecer un edificio de capacitación en cada zona franca para uso por parte de los arrendatarios.**

Problema: Guatemala tiene una oferta adecuada de mano de obra no calificada, pero capacitable. En términos de mano de obra básica de ensamblaje, o mano de obra agrícola, los guatemaltecos tienen una buena reputación para la habilidad de aprender y disposición para el trabajo. La generalmente baja productividad en muchas industrias guatemaltecas y en la agricultura tiene más que ver con la calidad de la administración y el nivel de inversión de capital que con la calidad básica de la fuerza laboral. Sin embargo, para la mano de obra calificada, y para las funciones de administración parece haber una escasez significativa.

Análisis: El desarrollo de la industria requiere un conjunto de destrezas y servicios de apoyo, tales como mecánicos que puedan instalar y reparar maquinaria, electricistas, fabricantes de herramientas, especialistas de

inventario, analistas de costos, analistas de control de calidad, supervisores de línea de producción, etc.

La mayor parte de esas habilidades pueden enseñarse dentro de las industrias interesadas, pero la escasez de personal capacitado disponible localmente y el tiempo necesario para la capacitación bien podría actuar como una restricción al crecimiento rápido, particularmente en las industrias de ensamblaje, y conducir a la necesidad de traer de fuera un personal capacitado, lo que sustancialmente suma a los costos de operación Una de las mayores restricciones de Intecap es la falta de equipo y espacio para extender mucho más allá las aproximadamente 50,000 personas en cpacitación con las que puede operar en cualquier año. En consecuencia, los propietarios de zonas francas industriales y las asociaciones industriales deben complementar los esfuerzos de Intecap diseñando y ofreciendo cursos técnicos, apoyados por los patronos de aquéllos que están recibiendo entrenamiento.

Entidad Responsable: INTECAP

Costo Presupuestario Estimado: No se requieren fondos centrales adicionales. El entrenamiento debe ser pagado por los patronos.

Rendimientos Verificables: Número de individuos entrenados.

ACTIVIDADES A MEDIANO PLAZO

(1993 - 1996)

POLÍTICAS MACROECONÓMICAS:

Recomendación: Profundizar las políticas macroeconómicas sustentadoras del crecimiento guiado hacia la exportación.

Mantener la tasa de cambio a nivel competitivo.

Continuar la reforma tarifaria para reducir las tasas de protección efectivas y para reducir el prejuicio antiexportación y estimular mayor inversión en las actividades de exportación. Durante el mediano plazo, reducir el tope tarifario 25 por ciento, mientras se aumenta el nivel mínimo a 10 por ciento.

Problema: Aun para 1992 la economía guatemalteca todavía sufrirá de su herencia de políticas de sustitución de importación que dejan una fuerte prejuicio antiexportación.

Análisis: Para estimular un amplio cambio basado hacia una rápida expansión de la producción de exportación, los precios relativos en Guatemala deben ser orientados hacia las actividades de exportación lejos de las ineficaces actividades de sustitución de importación. Una tasa cambiaria competitiva y niveles tarifarios reducidos son los instrumentos más poderosos disponibles a los hacedores de politica para poner en práctica este cambio. Si las

exportaciones son para impulsar el crecimiento de la economía guatemalteca, entonces los incentivos económicos básicos para exportar deben ser agresivamente cambiados en favor de las exportaciones. Para hacerlo de manera eficaz, los niveles tarifarios y su dispersión deben ser reducidos y mantenerse la tasa cambiaria a un nivel competitivo. A fin de estimular el amplio cambio basado de los recursos, los comerciantes deben ser convencidos de que se mantendrán las políticas macroeconómicas que apoyan el crecimiento generado por las exportaciones.

Entidad Responsable: Banco de Guatemala, Ministerio de Economía, y Ministerio de Finanzas.

Costo Presupuestario: $0

Rendimientos Verificables: Tasa cambiaria efectiva real estable; reducción continuada de tope tarifario y aumento del nivel mínimo de tarifa.

FINANZAS:

Recomendación: Establecer un sistema de líneas nacionales de crédito para proveer a los exportadores y suplidores indirectos con financiamiento (capital de trabajo) preexportación.

Basado en una orden confirmada y carta de crédito en espera provista por un banco del importador al exportador, una carta de crédito nacional sería emitida por el banco del exportador a los suplidores del exportador. Al banco se le garantizaría el pago una vez los bienes fueran entregados al puerto. Basado en el pago asegurado por el importador, se puede construir una cadena de crédito que llegue de vuelta a los suplidores.

Problema: Los exportadores y suplidores indirectos no pueden tener acceso a financiamiento preexportación debido a que no son exportadores directos. En consecuencia, carecen de recursos para extender la producción y el incentivo para dirigir su producción hacia las exportaciones.

Análisis: Un sistema de cartas nacionales de crédito provee capital de trabajo necesario a todos los niveles de producción de bienes de exportación. Las cartas de crédito nacionales estimulan los nexos anteriores del proceso de

producción, estimulando una mayor parte de la economía total para compartir en beneficios de la demanda de exportación.

Las cartas de crédito nacionales también facilitan el desarrollo de las compañías comerciales de exportación. Con una capacidad para convertir las órdenes confirmadas de exportación en capital de trabajo para los suplidores, las compañías comerciales de exportación pueden asistir a los suplidores a lograr acceso al crédito necesario lo que ayudará a asegurar entregas más aseguradas y mayor calidad. Con escasos recursos administrativos, los productores pueden concentrar sus energías en la producción, mientras permiten a las compañías comerciales enfocar el mercadeo. Con cartas de crédito nacionales, esta división de mano de obra no interrumpe el flujo de crédito a los productores.

La mayoría de los países en desarrollo con exitosos programas de exportación, tales como Corea y Taiwán así como Columbia, han establecido sistemas de cartas de crédito nacionales. Se espera que FODEX trabaje para establecer un sistema tal en Guatemala.

<u>Instituciones Responsables</u>: Bancos privados, Banco de Guatemala y FODEX.

Costo Presupuestario: $40 mil para estudios para diseñar sistema para Guatemala y talleres y materiales promocionales para enseñar los bancos cómo poner en práctica el sistema y a los prestatarios cómo usarlo.

Rendimiento Supervisable: Cantidades de cartas de crédito nacionales emitidas para la producción de eventuales exportaciones.

FINANZAS:

Recomendación: Reforma fundamental del sector financiero.

La reforma debe enfocar la creación de un sector financiero más competitivo y menos segmentado. Deben tomarse medidas para estimular las instituciones financieras, especialmente los bancos, para servir las necesidades financieras de elementos más amplios de la economía guatemalteca, incluyendo a los exportadores no tradicionales, en vez de enfocar las necesidades de los negocios e individuos asociados con los propietarios de los bancos. La competencia aumentada también requerirá supervisión mejorada de las instituciones financieras para asegurar que permanezcan financieramente sólidas para cumplir sus obligaciones ante los depositantes.

La reforma requerirá revisiones en la Ley Bancaria de 1946.

Problema: Los exportadores no tradicionales, que esperan ser la fuente más importante del crecimiento de las exportaciones, encuentran extremadamente difícil obtener acceso al crédito y otros servicios financieros debido a que raras veces están estrechamente asociados con los grupos industriales que controlan la mayoría de los bancos guatemaltecos y financieras importantes. En el sistema

actual, los bancos tienden a enfocar sus servicios hacia la satisfacción de las necesidades de negocios e individuos con vínculos estrechos con sus grupos de control. Estos clientes por lo general están bien establecidos.

Las políticas y regulaciones financieras actuales, especialmente los bajos topes de tasas de interés y controles crediticios, estimulan este comportamiento, ya que los bancos no pueden extenderse fácilmente para asumir una mayor base de clientes.

En el actual sistema los bancos no están organizados ni poseen fuertes incentivos económicos para satisfacer las diferentes necesidades de nuevos empresarios, tales como los exportadores no tradicionales.

<u>Análisis</u>: Con crecimiento significativo del sector de exportaciones no tradicionales, es posible que los líderes de estas industrias puedan aunar recursos para establecer un banco para satisfacer sus necesidades. De manera similar, como las políticas macroeconómicas sustentadoras del crecimiento generado por las exportaciones se mantienen, los negocios más establecidos se vincularán, y se esperaría que los bancos satisfagan estas nuevas necesidades de sus clientes establecidos. Sin embargo, estos cambios resolverían sólo parcialmente los problemas financieros de

los exportadores no tradicionales.

A través del mediano plazo, la mayoría de los exportadores no tradicionales permanecerán fuera de los grandes grupos industriales establecidos. Además, sólo una minoría de los muy grandes tendrán recursos de superávit para establecer un banco nuevo. En consecuencia, sin una reforma fundamental del sector financiero, las instituciones financieras continuarán ignorando las necesidades del sector de la economía potencialmente más importante.

Instituciones Responsables: Banco de Guatemala, Instituciones Financieras Privadas.

Costo Presupuestario: $500,000 para: asistencia técnica para conducir estudios para diseñar reformas y capacitar personal de supervisión, mejoramiento de recursos para funciones de supervisión del Banco Central, y seminarios y materiales impresos para explicar la reforma a los intermediarios financieros y empresas industriales.

Rendimiento Verificable: Aumento en el porcentaje de los créditos bancarios y servicios financieros a las empresas de exportaciones no tradicionales. La reducción de la carpeta de activos bancarios dedicados a firmas e individuos asociados con el control de los grupos industriales.

FINANZAS:

Recomendación: Desarrollar mayores y más diversificadas fuentes de capital de inversión a largo plazo.

Las fuentes potenciales incluyen:

-- clubes o fondos de capital empresario, instituciones donde los individuos aunen recursos para inversiones en nuevas empresas;
-- colocaciones privadas de acciones de capital;
-- instituciones financieras dedicadas a la banca de inversión;
-- niveles profundamente aumentados en préstamos a largo plazo y bonos privados negociables.

El desarrollo de estas innovaciones de mercado requerirá algunos cambios en las regulaciones financieras y política impositiva. Lo más importante de estos es cambiar en la ley impositiva que actualmente grava con impuestos dividendos a una tasa mucho mayor que los ingresos de intereses, desestimulando la capitalización de capital. Además, debe fortalecerse la legislación que protege los derechos de los accionistas minoritarios y socios limitados.

Problema: Las fuentes de capital de inversión a largo plazo son extremadamente escasas en Guatemala, especialmente para

los empresarios no asociados estrechamente con un grupo industrial establecido. El capital de inversión por lo general proviene de familiares o asociados cercanos. En consecuencia, los proyectos de individuos o firmas sin estos lazos personales, encuentran extremadamente difícil captar suficiente capital de inversión a largo plazo. Los exportadores no tradicionales a menudo son firmas o empresarios nuevos, y por lo tanto no tienen estas conexiones necesarias. Como resultado, a menudo son subcapitalizados dejándolos en una posición financiera precaria en caso de cualquier baja a corto plazo.

Análisis: Con un mayor potencial para captar inversión de capital a largo plazo, podrían establecerse más actividades de exportaciones no tradicionales, y tener una posición más fuerte de capital para resistir depresiones periódicas. Además, con grandes cantidades de capital en acciones, las empresas no tienen que pagar retornos sobre la inversión, hasta que la firma sea rentable. El capital en acciones es en consecuencia una forma especialmente apropiada de capitalización para nuevas empresas. Debe hacerse notar que las inversiones de capital no requieren emisiones públicas de acciones, sino más bien pueden ser en la forma de sociedades limitadas o colocación privada de acciones de capital.

Instituciones Responables: Sector Financiero Privado, Ministerio de Finanzas y Banco de Guatemala.

Costo Presupuestario: $20,000 para diseñar el programa para desarrollar más y mayores recursos de capital de inversión a largo plazo.

Rendimiento Verificable: Establecimiento de clubes/fondos de capital empresario, firmas financieras dedicadas a la banca de inversión; flujos aumentados de colocaciones privadas de capital en acciones e incorporaciones de socios limitados, así como préstamos a largo plazo y bonos privados.

TRANSPORTE:

Recomendación: Usar criterios pragmáticos cuando se asignen responsabilidades presupuestarias y administrativas para la modernización del Aeropuerto Internacional Aurora a los sectores gubernamental y privado.

Problema: La escasa provisión central de fondos y el alto costo del crédito pueden limitar la habilidad del gobierno para financiar la modernización del aeropuerto Aurora.

Análisis: El razonamiento pragmático, no ideológico, debe guiar la asignación de responsabilidades de los sectores público y privado relativas a la modernización del aeropuerto Aurora. El talento administrativo y los recursos del sector privado deben ser utilizados cuando sea apropiado.

Entidad Responsable: Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Obras Públicas.

Costo Presupuestario Estimado: Aún no se ha anunciado

Rendimiento Verificable: La asignación de la administración y/o propiedad de una o más actividades de modernización al sector privado.

TRANSPORTE:

Recomendación: **Siguiendo la reorganización necesaria y los mejoramientos administrativos recomendados para acción a corto plazo, las instalaciones físicas de Puerto Santo Tomás de Castillo deben ser modernizadas para aumentar la capacidad de manejo de los contenedores y, más importante, proveer instalaciones para almacenamiento de carga seca y de fácil deterioro y para contenedores.**

Problema: Las deficiencias del puerto fueron señaladas en las recomendaciones a corto plazo. La inversión adicional en las instalaciones físicas se consideran inapropiadas pendientes de resolución de los problemas de administración y mano de obra.

Análisis: Según se informa el puerto de Sto. Tomás de Castillo está operando restringido a su capacidad actual. Como medio de aumentar la eficacia, y de ese modo disminuir los costos de transporte, así como aumentar la capacidad para lo que se espera sea, será necesario el creciente comercio de mercancias, mayor mecanización, área de carga e instalaciones de almacenamiento.

Instituciones Responsables: El Ministerio de Finanzas

Costos Presupuestarios: No estimado a este momento, pero se considera que los prestamistas internacionales estarían en disposición de financiar los mejoramientos de capital para el puerto.

Rendimiento Verificable: Tonelaje manejado y tonelaje manejado por hora de mano de obra o unidad de tiempo.

TRANSPORTE:

Recomendación:

El Ministerio de Transporte y Comunicaciones debe autorizar prontamente a la Asociación de Productores de Azúcar a proceder con su inversión en instalaciones de manejo de volúmenes en Puerto Quetzal.

A mediano plazo, el Ministerio de Finazas debe autorizar y dirigir al Director General de Aduanas a reubicar las instalaciones de Aduanas en San José a Puerto Quetzal para facilitar el uso del último como medio de acceso para el comercio guatemalteco con la cuenca del Pacífico.

Problema: Puerto Quetzal es un puerto relativamente nuevo que permanece incompleto en lo que virtualmente no tiene instalaciones de manejo de carga o de almacenamiento. Es el puerto principal para las exportaciones guatemaltecas de azúcar, la carga de la cual es actualmente lenta e ineficaz.

Análisis: Guatemala ha podido mantener niveles razonables de exportaciones azúcar sólo porque sus costos de producción permanecen a o por debajo de aquéllos de sus competidores. La industria está muy interesada en disminuir sus costos de embarque instalando equipo de manejo de grandes volúmenes en Puerto Quetzal. La industria ha indicado su disposición de

invertir 8 millones al recibir autorización del gobierno.

Entidad Responsable: Ministerio de Transporte, Comunicaciones, y Obras Públicas

Costo Presupuestario Estimado: Ningún costo presupuestario para el gobierno central. La Asociación de Productores de Azúcar aparentemente está en disposición de financiar la inversión necesaria.

Rendimientos Verificables: La presencia de instalaciones de manejo de volúmenes en Puerto Quetzal.

TRANSPORTE:

Recomendación: **La Compañía Ferroviaria de Guatemala debe estimular a los inversionistas privados a mejorar las instalaciones de manejo de volúmenes en Puerto Barrios.**

Problema: Puerto Barrios es una instalación portuaria muy vieja usada para la exportación de guineos. El daño a los diques sufrido en 1976 aparentemente no ha sido reparado, aun cuando es una terminal de ferrocarril del sistema ferroviario guatemalteco. Se ha sugerido que el ferrocarril debe ser reubicado para servir al puerto vecino, Santo Tomás de Castillo, y que Puerto Barrios sea abandonado. Dados los problemas actuales en Santo Tomás, un cambio tal en el presente sería más probable de tener un efecto adverso sobre los embarques de guineos, aunque sólo fuera eso. Mientras, la capacidad limitada de Puerto Barrios sirve a su vez para limitar las exportaciones de guineos desde Guatemala.

Análisis: Guatemala tiene una oportunidad de aumentar la producción y las exportaciones de guineos y el mejorar Puerto Barrios podría apoyar esta oportunidad y quizás proveer instalaciones de embarque para otras cargas de volúmenes también. Aunque no tan importante como los puertos de Santo Tomás de Castilla y Quetzal, si se pudiera encontrar que el capital privado hiciera la inversión

necesaria, el mejoramiento de Puerto Barrios sería útil. El trafico portuario adicional podría también proveer ingresos adicionales y apoyo necesario al ferrocarril.

Entidad Responsable: Sistema Ferroviario de Guatemala

Costo Presupuestario Estimado: Si se puede encontrar la inversión privada, los costos presupuestarios deben ser mínimos.

Rendimientos Verificables: Las mejoras físicas en las instalaciones en Puerto Barrios. Aumento en los embarques de guineos.

ATRACCIÓN DE INVERSIÓN:

Recomendación: **Crear una "Ventanilla Unica" para otorgar aprobaciones de inversión similares a la "Ventanilla Unica" que aprueba las solicitudes de exportación.**

Problema: Es probable que la inversión extranjera juegue un rol importante en el incremento de las capacidades de exportación de Guatemala a corto y mediano plazos, especialmente en la manufactura. Un proceso de aprobación complejo y difícil de manejar, será un desincentivo para la inversión en Guatemala.

Análisis: Guatemala es un líder en la región al facilitar aprobación de exportación, y puede mantener su preminencia adoptando una política similar para la aprobación de inversión. Muy pocos países pueden centralizar con éxito diversas funciones en una sola oficina, pero Guatemala ha mostrado que puede centralizar exitosamente las aprobaciones de exportación, y debe hacer lo mismo para las aprobaciones de inversión. El tener una "oficina de aprobación de inversión que lo abarque todo" será un fuerte elemento positivo en cualquier mercado de ultramar. Permitirá que Guatemala atraiga interés de inversión adicional, y asegurará que no se pierdan inversiones debido a dilaciones

burocráticas.

Entidad Responsable: Ministerio de Economía

Costo Presupuestario Estimado: $50,000 - $100,000 por año. La mayor parte del personal serán transferencias, no nuevas contrataciones.

Rendimientos Verificables: Creación de "Ventanilla Unica" para aprobaciones de inversión. Reducción en lapso de tiempo y número de pasos en el proceso de aprobación.

INFORMACIÓN ECONÓMICA Y DE MERCADO:

Recomendación: **Crear bibliotecas de referencia no circulantes dentro de cada uno de los Ministerios y el Banco Central para servir al público y otras agencias gubernamentales.**

Problema: La información que es de vital importancia para la toma de decisiones de los sectores público y privado no está disponible en forma oportuna, fácilmente accesible.

Análisis. Los datos exactos, actualizados sobre las trayectorias de las exportaciones, precios, y producción, son importantes para la planificación y decisión tanto para la comunidad comercial como para el gobierno. Sin embargo, las estadísticas gubernamentales a menudo no están disponibles.

A menudo se propone que las redes de información resuelvan la brecha de información. Esta solución es generalmente difícil de manejar, costosa y compleja, y a menudo no disemina los datos rápidamente.

Una solución más apropiada es crear bibilotecas de referencia no circulantes dentro de cada Ministerio. Estas bibliotecas deben ser depositarios de estadísticas, planes,

y otro material de referencia acopiado por cada Ministerio. El material debe ser bien organizado, y cada biblioteca debe tener de personal a individuos reconocidos que guien a los usuarios hacia las fuentes necesarias. Cada biblioteca debe proveer servicios de copiado al precio requerido para cubrir los costos y quizás generar un pequeño beneficio para cubrir los costos de ofrecer los servicios de biblioteca.

Entidad Responsable: Todos los Ministerios y el Banco Central

Costo Presupuestario Estimado: $50,000 por Ministerio anual

Rendimiento Verificable: Transferencia o contratación de personal. Transferencia física de material de biblioteca a la ubicación central en cada Ministerio. Anuncio público de nuevo servicio de información. Número de usuarios servidos.

PROMOCIÓN DE EXPORTACIÓN

Recomendación: **Establecer programas para inventariar recursos forestales actuales, para controlar el corte, para reforestar, y proveer combustibles más alternativos, más eficaces en lugar de leña.**

Problema: Guatemala está perdiendo mucho de sus reservas forestales ante una combinación de sobrecorte y explotación irracional, conversión de terreno forestal a la agricultura, gran parte para la agricultura de subsistencia, y falta de buenas prácticas de conservación.

Análisis: Los bosques, particularmente de maderas duras, pueden ser un valioso recurso renovable. Los problemas son a largo plazo, requiriendo educación, ejecución de buenas prácticas de administración e inversión en reforestación y combustibles alternativos. A mediano plazo, cada esfuerzo debe hacerse para llevar a cabo los análisis necesarios e iniciar la serie de programas que se requerirán para preservar y realzar los recursos forestales de Guatemala mientras se provea un flujo fijo de materia prima para las industrias guatemaltecas que trabajan la madera.

Instituciones Responsables: Ministerio de Agricultura

Costos Presupuestarios: No estimados a este momento. Los programas de reforestación son muy costosos, y podrían costar decenas de millones de dólares. Las contribuciones privadas y la participación de donantes serán solicitadas para apoyar el esfuerzo.

Rendimiento Medible: Terminación de encuestas e inventarios forestales. Area replantada. Reducción de área sujeta a tala y quema.

ACTIVIDADES A LARGO PLAZO

(1997-2000)

POLÍTICAS MACROECONÓMICAS:

Recomendación: Continuar las políticas macroeconómicas en apoyo al crecimiento generado por las exportaciones.

Continuar reduciendo el prejuicio antiexportación continuando el progreso hacia uan tasa tarifaria uniforme relativamente baja. Para el 2000, fijar el tope tarifario en 20 por ciento y el nivel mínimo tarifario en 10 por ciento.

Mantener una tasa cambiaria competitiva.

Problema y Análisis: Para mantener el ímpetu del rápido crecimiento de las exportaciones a largo plazo, deben mantenerse las políticas macroeconómicas sustentadoras. La tasa cambiaria real efectiva debe mantenerse a niveles que estimulen la inversión aumentada en las actividades de exportación, y en áreas que requieran tecnologías más avanzadas De manera similar, la protección a las importaciones debe reducirse para continuar estimulando a los productores nacionales a ser más eficientes y, de tal modo, aumentar la competencia internacional de todos los aspectos de la economía guatemalteca.

Instituciones Responsables: Ministerio de Economía, Ministerio de Finanzas y Banco de Guatemala.

Costo Presupuestario: $0

Rendimiento Verificable: Tasa cambiaria real efectiva, reducción en el tope tarifario al 20 por ciento.

TELECOMUNICACIONES:

Recomendaciones: **Guatemala debe ir acorde con los avances tecnológicos en telecomunicaciones para proveer a los negocios guatemaltecos con la gama completa de servicios incluyendo teléfonos celulares, transmisiones de datos por computador, y otros servicios.**

Problema: El competir exitosamente en el lugar de mercado internacional requiere comunicación instantánea a través de una variedad de medios, incluyendo transmisiones de voces y datos desde ubicaciones fijas y móviles. Guatemala no ha podido proveer a la comunidad comercial con servicio adecuado.

Análisis: A corto plazo, este Plan manda mejoramientos notables en el servicio telefónico mediante inversión aumentada en circuitos y líneas. Durante los inicios de los años noventa, también se espera que el rol del sector privado en la provisión de servicio telefónico aumentará a medida que los proveedores del servicio privado entren al mercado celular.

Si Guatel no puede poner en práctica un mejoramiento del servicio a corto y mediano plazo, será necesario explorar otras opciones, incluyendo empresas de coinversión,

propiedad de participación pública, o privatización, a fin de asegurar que la nación tenga acceso a instalaciones adecuadas de telecomunicaciones.

Entidad Responsable: Guatel y el Ministerio de Comunicación, Transporte y Obras Públicas

Costo Presupuestario Estimado: Ningún estimado disponible. Cambiar las áreas de servicios adicionales al sector privado disminuirá los costos al gobierno central.

Rendimientos Verificables: Gama de servicios de telecomunicaciones disponible

TRANSPORTE:

Recomendación: **Cerca del final de los años noventa, crear un Comité Nacional Experto de las Necesidades de Transporte Aéreo, junto con el sector público-privado, para presentar un reporte a la Dirección General de Aeronáutica Civil concerniente a la modernización y/o necesidades de reubicación de los aeropuertos de la nación comenzando en el año 2000.**

Problema: A medida que crecen las exportaciones, es probable que un número de los aeropuertos de la nación comiencen a experimentar obstáculos de capacidad. Aunque el Aeropuerto Internacional Aurora es adecuado para satisfacer las necesidades de los exportadores de la nación en 1989 y 1990, (con la excepción del problema con el almacenamiento refrigerado, mencionado anteriormente), y la modernización porpuesta por el gobierno japonés, debe asegurar capacidad adecuada a todo lo largo de los años noventa; se esperan limitaciones de capacidad en el futuro.

Análisis: A fin de asegurar la vinculación del sector privado en la planificación del transporte, cualquier plan debe ser diseñado por una comisión gubernamental/privada conjunta. Los miembros de la comisión deben incluir usuarios de aeropuertos de una variedad de industrias,

incluyendo exportaciones manufacturadas y agrícolas y turismo, y líderes del gobierno y del sector privado. A la Comisión se le debe dar un año para estudiar el tema y proponer recomendaciones.

Entidad Responsable: Dirección General de Aeronáutica Civil

Costo Presupuestario Estimado: US$75,000 para cubrir gastos de representantes, servicios secretariales y preparación y publicación de reportes.

Rendimiento Verificable: Creación de Comisión, y Plan de Transporte Aéreo para el 2000.

TRANSPORTE·

Recomendación: Construir carreteras secundarias para proveer al interior de Guatemala con acceso a los mercados de exportación.

Problema: Los terrenos fértiles que podrían producir para la exportación son inaccesibles debido a la falta de carreteras pavimentadas, abiertas todo el año.

Análisis: La producción aumentada de productos agrícolas no tradicionales significará ingresos aumentados y empleo en diversas regiones del interior, y beneficiará grandemente a las poblaciones locales. Sin embargo, a fin de permitir este crecimiento, la nación debe extender la red de carreteras para abrir regiones actualmente inaccesibles para recibir importantes insumos y enviar bienes fuera para la exportación.

Guatemala debe planificar crecimiento en productos agrícolas no tradicionales identificando regiones con acceso de carreteras de alto potencial pero inadecuadas, y presupuestando fondos para proveer la infraestructura de transporte necesaria. La comunidad de negocios y los residentes locales deben ser cuidadosamente consultados sobre el plan, a fin de asegurar que las carreteras

construidas ofrezcan las mayores oportunidades para aumentar los ingresos rurales, la producción, y las exportaciones.

Entidad Responsable: Ministerio de Comunicación, Transporte y Obras Públicas

Costo Presupuestario Estimado: Costo del Plan, $100,000; Costo de ejecución desconocido

Rendimientos Verificables: Kilómetros de carreteras pavimentadas; Número de hectáreas abiertas para la producción

GENERACIÓN DE ELECTRICIDAD·

Recomendación: **Continuar planificando la capacidad de generación de energía que satisfacerá la creciente demanda industrial. Mejorar la regularidad del sevicio y mantener una estructura de precios razonable.**

Problema: En general, Guatemala ha planificado exitosamente y ha puesto en práctica suficiente capacidad eléctrica para apoyar el desarrollo económico, aunque en algunas regiones, los déficits energéticos ya están interrumpiendo el ordenado rendimiento industrial.

Análisis: Es necesaria una planificación cuidadosa para asegurar adecuados suministros futuros de energía. La experiencia en otros países ha mostrado la extrema importancia de energía adecuada para atraer y retener inversión local y extranjera en exportaciones manufacturadas y procesadas.

El rol del INDE en la futura competencia de Guatemala es por lo tanto, de vital importancia. Deben realizarse encuestas frecuentes para estimar la futura demanda de energía, y el desarrollo de capacidad de generación de energía debe proceder a un paso que no retarde el crecimiento económico.

Entidad Responsable: INDE

Costo Presupuestario Estimado: Actualmente no hay estimados disponibles

Rendimiento Verificable: Frecuencia de interrupciones energéticas debido a capacidad insuficiente.

PROMOCIÓN DE EXPORTACIÓN:

Recomendación: Establecer campañas de promoción de exportación en los grandes mercados del Hemisferio no Occidental, incluyendo Japón y la CEE. Debe incluirse en la campaña la apertura de oficinas de promoción de inversión y comercio en Japón y Europa.

Problema: La mayor parte de los esfuerzos de mercadeo de Guatemala han enfocado el gran y abierto mercado norteamericano. Sin embargo, este singular enfoque limita grandemente las posibles ventas de exportación. El mercado japonés es 50 por ciento el tamaño del mercado estadounidense y crece más rápidamente, aunque la economía de la CEE es del mismo tamaño que el mercado de los Estados Unidos.

Concentrándose en el mercado estadounidense aumenta la probabilidad de cuotas de EUA limitando las exportaciones guatemaltecas. Diversificando las exportaciones, decrece de manera significativa el factor limitante de las cuotas de países individuales.

Análisis: Los mercados europeos y japoneses plantean problemas más difíciles que los norteamericanos. Los mercados europeos, individualmente son más pequeños, pero

con la unificación económica de la CEE en 1992, muchos de estos problemas disminuirán. Los mercados japoneses son notoriamente difíciles de penetrar, pero una vez han sido abiertos, los japoneses son clientes confiables y dispuestos a pagar precios de primera calidad por mercancía de calidad.

El transporte a ambos mercados no es tan desarrollado como al de los Estados Unidos, pero ya hay varios vuelos directos semanalmente a Europa, y con conexiones en Los Angeles o San Francisco, también hay buenas instalaciones de transporte aéreo a Japón. Además, con acceso liberalizado a instalaciones aéreas y marítimas, el transporte a ambos mercados podría extenderse rápidamente una vez se desarrolle la demanda.

Instituciones Responsables: Asociación de Exportadores No Tradicionales, CAEM y el Ministerio de Relaciones Exteriores

Costo Presupuestario: $1 millón.

Rendimiento Verificable: Participación aumentada de las exportaciones guatemaltecas a los mercados del Lejano Oriente y Europa.

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:

Recomendación: **La nación comprometerá suficientes recursos nacionales y locales a todos los niveles de educación para asegurar una fuerza laboral de alta calidad.**

Problema: La falta de educación y capacitación dejará grandes segmentos de la fuerza laboral guatemalteca sin preparación para los retos de nuevos tipos de empleo y nuevas industrias.

Análisis: Una de las más importantes responsabilidades de cualquier nación es educar a sus ciudadanos. En el pasado, era posible enfocar internamente a nuestro propio mercado y a aquéllos de nuestros vecinos cercanos. Los rápidos avances tecnológicos y gerenciales no estaban necesariamente dentro de los mercados protegidos.

Sin embargo, en el futuro, estaremos compitiendo con algunas de las más grandes, más fuertes y más avanzadas economías en el mundo. Para completar con éxito, debemos educar bien a nuestros ciudadanos, desde la escuela elemental hasta la secundaria, universidad, y escuela vocacional. Para ir al paso con los rápidos avances en administración, ingeniería, agricultura, y manufactura, debemos ofrecer a nuestros ciudadanos capacitación básica y

avanzada.

El enfoque aumentado de Guatemala en la educación enfatizará la agronomía y las ciencias biológicas, la ingeniería y la manufactura, y la administración de negocios. Estas destrezas serán especialmente de vital importancia para el crecimiento económico futuro y el desarrollo de la nación.

Entidad Responsable: Ministerio de Educación

Costo Presupuestario Estimado: Será necesaria una redirección sustancial de los recursos gubernamentales hacia la educación, sin embargo no es posible estimar el costo en este momento.

Rendimiento Verificable: Crecimiento en gasto real per cápita en la educación. Aumento en años promedio de educación por ciudadano.

DESARROLLO INSTITUCIONAL:

Recomendación: **Guatemala considerará la creación de un Ministerio de Comercio Internacional para coordinar el empuje de las exportaciones de la nación en una sola oficina.**

Problema: La responsabilidad de las funciones claves relacionadas con las exportaciones, tales como esquemas de tarifas, Aduanas, zonas francas, y reintegro de derechos, está actualmente dividida entre un número de Ministerios diferentes. El resultado a menudo son políticas complejas, contradictorias que no proveen suficiente ímpetu para las exportaciones.

Análisis: Debido a la importancia creciente de exportar en la economía y el desarrollo nacionales, es importante coordinar funciones y decisiones vitales en un solo Ministerio. También es importante para las exportaciones tener un proponente a los más altos niveles, asistiendo a otros Ministerios a considerar sus acciones al menos parcialmente a la luz de sus efectos sobre la exportación. Varias naciones del Lejano Oriente, más notable Japón, han utilizado con éxito un solo Ministerio para crear un ambiente de negocios proexportaciones.

Responsabilidad: Presidente de Guatemala

Costo Presupuestario Estimado: El costo de crear un Ministerio adicional podría ser sustancial. Cada esfuerzo debe hacerse para mantener el tamaño del personal pequeño y eficiente, y utilizar transferencias de otros Ministerios cuando sea posible para limitar el impacto presupuestario total.

Rendimiento Verificable: Coherencia aumentada en la coordinación de políticas que afectan las exportaciones.

V. EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Abajo, proponemos un sistema de ejecución, seguimiento y evaluación para el Plan.

Ejecución

La puesta en práctica exitosa de un plan con alcance amplio, nacional, como el Plan Nacional de Exportaciones, dependerá del desarrollo de un concenso alrededor del plan, ganando compromiso de cada una de las organizaciones que emprenderán las actividades de las cuales son responsables, y coordinando la ejecución del plan. Los factores más importantes en el éxito del Plan serán 1) la exactitud y factibilidad del Plan en sí; 2) la capacidad de los miembros de Conapex de contraer un fuerte compromiso ante el Plan por parte de cada una de las organizaciones claves con un rol importante en el Plan; 3) la disponibilidad de los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades descritas en el Plan; y 4) la existencia de "estacas y zanahorias" (es decir, incentivos y desincentivos) para estimular a las organizaciones a seguir el Plan. En este documento, discutimos a su vez cada uno de estos factores.

Preparación de un Plan Exacto, Factible

La importancia de este primer paso es autoevidente. El plan borrador sometido por el equipo está basado en una cuidadosa revisión de documentos, extensas entrevistas con funcionarios públicos y privados claves, y análisis sectorial de las restricciones de exportación. Sin embargo, los miembros del Grupo de Trabajo y Conacoex tienen un entendimiento de los obstáculos y las recomendaciones aceptables que ningún grupo podría esperar afrontar basado en una visita de sólo unas pocas semanas dentro del país. Se requerirá una revisión oportuna pero cuidadosa por parte del Grupo de Trabajo y Conacoex, para asegurar que el Plan sometido a Conapex es exacto y factible. El Plan debe representar la opinión general de Conapex, y debe ser aprobado por Conapex. Proponemos el itinerario ilustrado en la Figura 2.

Figura 2:

Itinerario para la Preparación del Plan Nacional de Exportaciones

1 MARZO	Miembro del equipo SRI presenta Plan a Conapex en persona, en Guatemala

Inmediatamente	Conacoex y los miembros del Grupo de Trabajo se reúnen con cada uno de los miembros de Conapex para enfatizar el apoyo a y la importancia del Plan.
15 marzo	Conapex anuncia públicamente el Plan Nacional de Exportaciones. Conapex presenta cada institución con un rol que jugar en el Plan con un itinerario indicando actividades, fechas objetivos, y rendimientos verificables. Conapex presenta formalmente el Plan al Presidente.

Desarrollar Compromiso ante el Plan por parte de las Instituciones Claves de Ejecución

La aprobación del Plan no es el final del proceso, sino realmente el inicio. Antes y después de la aprobación del Plan por parte de Conapex, el Grupo de Trabajo Individual, los miembros de Conacoex, y los de Conapex podrían recoger grandes beneficios estando en estrecho contacto con instituciones claves de ejecución a través de memo, teléfono, y en persona para enfatizar el apoyo al plan y mantenerse dando parte del progreso hacia las fechas objetivos. Proponemos que se tomen seriamente en consideración las siguientes acciones a fin de ganar compromiso con el Plan de parte de individuos de alto nivel y de nivel técnico dentro de organizaciones de ejecución.

1. Apelar a los intereses nacionales y otros cuando se reuna apoyo para el Plan.

Aumentar las exportaciones guatemaltecas es una meta de mayor prioridad para algunas de las organizaciones a las que se les está solicitando participar en el Plan Nacional de Exportaciones, y una meta de menor prioridad para otras. No se puede esperar buscar apoyo para el Plan descansando completamente en su utilidad al aumentar las exportaciones. Debe uno también identificar los beneficios indirectos del

Plan, y enfatizar estos beneficios secundarios para ganar apoyo de aquéllas instituciones no dedicadas a aumentar las exportaciones. Para citar un ejemplo (que es verdaderamente un ejemplo y no está dirigido a inferir nada acerca del compromiso del Ministerio de Agricultura para el Plan), la construcción de carreteras secundarias adicionales para aumentar el acceso al mercado desde el interior es una recomendación de Plan que apelaría al Ministro de Agricultura, al margen de la dedicación del Ministerio al crecimiento de las exportaciones. Los proponentes del Plan deben identificar todos dichos beneficios indirectos del Plan, y utilizarlos para ganar aopyo para el Plan de sectores que de otra forma podrían no ofrecer apoyo.

2. Estimular a los beneficiarios directos de acciones incluídas en el Plan para contactar a la agencia de ejecución a mostrar apoyo para el Plan, y exhortar al cumplimiento de los compromisos en el caso de dilaciones.

Además de los beneficios a nivel nacional de las exportaciones aumentadas, muchos grupos individuales tienen mucho que ganar de la ejecución exitosa del Plan. Los proponentes del Plan deben identificar grupos beneficiarios, y sugerir que contacten a funcionarios de alto nivel en las agencias de ejecución vía cartas en los periódicos, cartas

personales, y otros medios para expresar su apoyo a la ejecución oportuna del Plan. Más adelante sugerimos varios de los grupos probables de obtener ganancias significativas como resultado del plan, y que por consiguiente son aliados naturales para los proponentes del Plan.

Cooperativas Agrícolas no tradicionales
Asociaciones de Exportadores
Propietarios de Parques Industriales
Instituciones de Capacitación
Asociaciones de Transportistas (tierra, mar y aire)

3. Mantener los medios escritos, televisivos y radiales completamente informados del Plan y del progreso de ejecución.

A menudo llamada "el cuarto poder" en países democráticos, la prensa en el Siglo XX en una institución poderosa. Aunque la cobertura de la prensa no puede ser controlada y puede por ende ser positiva o negativa (y por lo general varía) empero varias medidas importantes pueden ayudar a lograr cobertura útil reuniendo apoyo popular para el Plan.

Asegúrese de que la prensa está totalmente informada. Provéa copias del Plan, así como resúmenes claros, concisos

a la prensa sobre el día en que se anuncie la aprobación de Conapex. Asegúrese de que la gente que se sabe está favorablemente dispuesta al Plan está disponible para entrevistas individuales de prensa. Haga el anuncio del apoyo de Conapex en una ubicación visualmente interesante, tal como el puerto o el aeropuerto, para dramatizar el impacto y la importancia del Plan.

Aumentar la Disponibilidad de Recursos Humanos y Financieros para llevar a cabo el Plan

Se han hecho todos los intentos para elaborar un Plan que sea factible dadas las restricciones presupuestarias que enfrentan el gobierno guatemalteco y el sector privado. Algunas de las recomendaciones tienen una denominación de precio $0, pero aun así requerirán recursos administrativos y técnicos para supervisar su puesta en práctica.

Sería recomendable circular el plan entre la comunidad donante. Las agencias donantes multi y bilaterales a menudo están ansiosas de financiar proyectos que son probables de ofrecer una gran retribución de desarrollo. Muchas de las actividades incluídas en el Plan apelarán a varios donantes. De manera informal, el Plan debe ponerse a disposición de donantes apropiados tan pronto como sea aprobado, permitiéndoles revisarlo y quizás seleccionar

proyectos para financiar.

Ni el financiamiento de los donantes ni el del gobierno central estará próximo a todas las actividades importantes del Plan. A los Ministerios se les pedirá reprogramar los escasos fondos de las actividades existentes que ellos consideren ser de alta prioridad, a los proyectos esbozados en el Plan. Convencerlos de hacer esto sería una difícil pero importante tarea.

Recompensar a aquellas organizaciones que cumplen sus obligaciones del Plan

Es probable que el Plan sea más exitoso si las organizaciones que cumplen sus obligaciones son recompensadas, y las que no, reprendidas. Conapex y el Presidente de Guatemala deben usar todas sus herramientas y armas en sus respectivas posesiones para estimular la cooperación con el Plan. Estas incluyen apoyo presupuestario (o falta del mismo) y exposición de medios de organizaciones cooperativas y no cooperativas.

Conapex querrá considerar ofrecer recompensas cada año a aquellas instituciones u organizaciones que han hecho lo mejor por desarrollar las exportaciones guatemaltecas. Aunque la Gremial de Exportadores ya ofrece un premio, el

premio de Conapex podría diferenciarse del del Gremio, y ganaría mayor prestigio público debido al alto nivel de Conapex.

Seguimiento y Evaluación

Para facilitar el seguimiento de las muchas actividades separadas a ser puestas en práctica por una variedad de organizaciones gubernamentales y privadas, agregamos los siguientes itinerarios. Los itinerarios indican las fechas meta para cada actividad planificada, así como resultados planificados medibles.

La importancia vital del crecimiento de exportaciones al asegurar la recuperación económica y el desarrollo en Guatemala no puede ser sobreenfatizada. Las actividades planificadas en este documento tienen como su objetivo directo o indirecto el desarrollo y la promoción de las exportaciones guatemaltecas. Cada actividad detallada anteriormente han sido juzgadas ser de importancia significativa al catalizar el crecimiento de las exportaciones, y cada una ha sido juzgada ser el medio de costo más efectivo de lograr el crecimiento.

Aquí yace la importancia de la adherencia estricta a las fechas meta y los resultados medibles. Si las

actividades en este plan no se realizan, si los obstáculos al crecimiento de las exportaciones guatemaltecas persisten, nuestro futuro desarrollo económico y de sociedad está amenazado. Este plan no debe ser simplemente un plan sobre el papel, sino que debe recibir el apoyo total y el compromiso de cada una de las entidades identificadas como cruciales para el crecimiento de las exportaciones y el desarrollo económico.

Actividades Críticas

Cada una de las actividades listadas en las siguientes Metas de Implementación del Plan es considerada crítica. Cada actividad fue seleccionada entre cientos de actividades y projectos alternos, y cada una hace una significativa contribución para reducir los impedimentos a las exportaciones de Guatemala.

La última prueba de que el Plan Nacional de Exportaciones ha sido puesto en práctica con éxito será el crecimiento en las exportaciones. Basados en las tasas históricas de crecimiento y el estimado de posibles exportaciones que serán desatadas por el Plan, esperamos que las exportaciones no tradicionales alcancen la marca de US$1 mil millones en 1995. Nuestras metas de crecimiento son 23 por ciento de crecimiento anual en las exportaciones no

tradicionales que no son del MCCA, y 5 por ciento de crecimiento anual en las exportaciones no tradicionales del MCCA.

Sin embargo, los caprichos de los mercados mundiales impiden el usar el crecimiento de las exportaciones como la única medida de éxito. Las recesiones en los principales mercados podría retrasar la tasa de crecimiento aun si el Plan es puesto en práctica exitosamente.

En consecuencia, el éxito del Plan debe medirse no sólo por sus resultados (exportaciones aumentadas) sino también por sus rendimientos, es decir, la ejecución de las actividades individuales y el cumplimiento de las metas verificables que acompañan cada actividad.

Los individuos de agencias pública y privadas designadas como responsables, serán responsables de sus tareas asignadas en el Plan Nacional de Exportaciones. Se espera que los individuos a la cabeza de estas agencias ejecutarán con éxito las tareas detalladas en este Plan, por medio de la efectiva utilización de los escasos recursos humanos y financieros. El crecimiento de las exportaciones es considerado como uno de los retos más importantes que enfrenta Guatemala, y los adeministradores de las agencias públicas serán evaluados acorde a su éxito al colocar a

Guatemala firmemente en el camino hacia "Guatemala Mil Millones".

Plan Alterno

Durante el curso de la ejecución del Plan Nacional, los eventos nacionales e internacionales posiblemente obliguen a cambios en actividades específicas. Con fines de evitar que tales eventos impidan la exitosa ejecución del Plan, Conapex debería crear un mecanismo para diseñar contingencias, es decir, modificaciones en el plan original.

Las modificaciones del Plan Nacional deberían ser diseñadas de la siguiente manera. Cada año, en la fecha aniversario en que el Plan Nacional de Exportaciones fue presentado por primera vez al Presidente de la República, Conapex debería presentar al Presidente un breve resumen del progreso logrado en la ejecución del Plan, destacando los logros clave, y felicitando a las instituciones e individuos responsables de dichos logros. Además, Conapex debería presentar al Presidente cualesquier modificaciones necesarias en el Plan, ocasionadas por cambios no previstos durante el año anterior.

Las modificaciones deberían ser diseñadas en forma muy similar a la forma en que el Plan Nacional mismo fue

originalmente diseñado. Uilizando asistencia técnica objetiva si fuere necesario, el Grupo de Trabajo de Conacoex debería revisar la factibilidad del Plan, discutir actividades alternas entre miembros conocedores de los sectores público y privado, y volver a redactar secciones del Plan Nacional si fuere necesario. El Plan modificado es entonces presentado al Presidente de la República, junto con el resumen de los logros del Plan durante el año.

Obstáculos a la Execución del Plan

El mayor obstáculo potencial para la exitosa ejecución del Plan Nacional de Exportaciones sería la falta de liderazgo efectivo. Si existe solamente en el papel, el Plan no producirá la gama de cambios necesarios en la economía guatemalteca para acelerar el crecimiento y desarrollo de las exportaciones. El Plan necesita apoyo cohesivo e unificado de las varias burocracias gubernamentales a cargo de su ejecución. Tal apoyo sólo se materializará con fuertes señales por parte del Gobierno guatemalteco respecto a que el crecimiento de las exportaciones es de hecho la prioridad #1, y que los oficiales y administradores gubernamentales serán evaluados y recompensados basado en sus esfuerzos y éxitos en el desarrollo de las actividades y metas consignadas en el Plan Nacional.

Conapex juega un papel crítico para asegurar el apoyo al plan a todos los niveles dentro del gobierno. Cada miembro de Conapex necesita apoyar públicamente el Plan, incorporar las tareas y las metas del Plan al plan de trabajo anual de cada Ministerio, y asiduamente evaluar su progreso.

Además de la falta de apoyo y seguimiento a alto nivel, existen varios otros obstáculos para la ejecución exitosa del Plan Nacional. Como lo demuestran los mini estudios de caso incluídos en el Capítulo 3 anterior lo ilustran, las condiciones del mercado externo tienen un fuerte impacto sobre el éxito de las exportacines. Una reducción de la demanda mundial o un aumento del proteccionismo podrían ambas poner en peligro el éxito del Plan Nacional de Exportaciones de Guatemala. La diversificación de las exportaciones es uno de los pocos pasos que puede ayudar a los países a capear las condiciones negativas del mercado.

La falta de recursos para mejorar la infraestructura es un tercer obstáculo para las exportaciones. Sin embargo, se ha hecho un esfuerzo concienteal diseñar el plan, para excluir soluciones de infraestructura costosas cuando soluciones administrativas y gerenciales menos costosas pueden producir beneficios. Además, cuando es práctico, las mejoras de infraestructura en el Plan has de ser costeadas

al menos en parte por los usuarios.

Asegurando la Execución del Plan a Tiempo

Más arriba en este capítulo, presentamos los cuatro criterios para la ejecución exitosa y a tiempo del plan. Si cualesquiera de los cuatro criterios no son cumplidos, es probable que la ejecución se retrase. Los cuatro criterios son:

1) Asegurar la exactitud y la factibilidad del Plan mismo.

2) Asegurar la habilidad de los miembros de Conapex para crear un compromiso fuerte con el plan por parte de cada una de las organizaciones clave con un papel importante en el Plan;

3) Asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y financieros necesarios para la ejecución de las actividades descritas en el Plan; y

4) Establecimiento de incentivos y desincentivos para estimular a las organizaciones a seguir el Plaqn.

Estas cuatro metas deben ser logradas para minimizar

los riesgos de retrasar la ejecución del plan. Anteriormente en este capítulo se describen actividades específicas para lograr las cuatro metas. Para asegurar el éxito del Plan, todas las actividades deben ser tanto proactivas, esto es, que deben ser hechas con antelación, antes de que ocurran demoras en la ejecución, y retroactivas, esto es, que deben ser cuidadosamente verificadas mediante la ejecución del proyecto para rápidamente identificar los cuellos de botella y tomar acciones rápidas para eliminar los obstáculos.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Banco de Guatemala

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Establecer sistema para mantener una tasa de cambio competitiva.	Ningún cambio significativo en la tasa cambiaria real efectiva lejos del nivel competitivo.
	Establecer sistema de tasas de interés flexibles, orientadas hacia el mercado y concomitantemente limitar el uso de controles crediticios administrados.	Elevación gradual de topes de tasas de interés y remoción de topes para diciembre de 1990.
	Comenzar operación de FODEX, una línea oficial de crédito para financiamiento preexportación a ser operada independientemente de los procedimientos del Banco de Guatemala (conjuntamente con los bancos privados).	Flujos de financiamiento preexportación de FODEX y otras fuentes.
	Facilitar el acceso de los exportadores a las líneas oficiales de crédito especialmente para créditos a mediano y otros a largo plazo (junto con bancos privados y Cámara de Finanzas).	Reducción en tiempo del proceso de revisión por parte del Banco de Guatemala.

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992 (Cont.)	Designar al menos una persona en cada Ministerio para responder las preguntas y proveer datos económicos y comerciales en respuesta a preguntas del público y de otras agencias.	Designación de miembros del personal de posiciones de información. Anuncio público de nuevo servicio. Número de inquietudes contestadas por año.
1993-1996	Profundizar las políticas macroeconómicas sustentadoras del crecimiento generado por exportaciones, incluyendo: (1) mantenimiento de tasas cambiarias competitivas, (2) reducción general continuada de tasas efectivas de protección y la variación en tasas tarifarias.	Tasa cambiaria real efectiva estable. Reducción de tope tarifario al 25 por ciento y aumento en el nivel mínimo de tarifa a 10 por ciento para 1995.
	Establecer un sistema de líneas nacionales de crédito (junto con los bancos privados).	Cantidades de cartas de crédito nacionales emitidas para la producción de eventuales exportaciones.
	Reforma fundamental del sector financiero incluyendo la revisión de la Ley Bancaria de 1946.	Proporción reducida de cada otorgamiento de préstamo a individuos y negocios asociados con grupos industriales que posee el banco.

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1993-1996 (Cont.)	Desarrollar fuentes domésticas de capital de inversión a largo plazo.	Establecimiento de nuevas fuentes de capital de inversión, incluyendo clubes de capital empresario, banca de inversión, y flujos aumentados de préstamos a largo plazo y bonos privados.
	Crear bibliotecas de referencia no circulantes para servir a las agencias públicas y otras gubernamentales.	Apertura de bibliotecas de referencia.
1997-2000	Continuar proveyendo un marco macroeconómico estable y sólido sustentador del crecimiento generado por las exportaciones.	Tasa cambiaria competitiva.

METAS DE PUESTA EN PRACTICA

DEL PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Ministerio de Economia

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Reducir gradualmente los niveles tarifarios y reemplazar las restricciones cuantitativas con las tarifas	Declinaciones graduales en los niveles tarifarios promedio
	Promulgar regulaciones de zona franca que son transparentes y acelerarán la inversión en las zonas francas	Publicación de regulaciones
	Proveer personal y presupuesto a la Dir. Gen de Politica Industrial para acelerar la aprobación de inversiones de zonas francas.	Oficina dotada completamente de personal y equipada. Tiempo requerido para procesar la solicitud.
	Conducir una revisión completa de la legislación y las regulaciones guatemaltecas relativas a la inversión extranjera (junto con el Ministerio de Finanzas y el Banco de Guatemala).	Preparación de documento revisando la legislación. Propuestas para modificaciones. Puesta en práctica de las modificaciones.
	Seleccionar, capacitar y apoyar especialistas de información de inversión, comercio, y turismo en Embajadas de ultramar (junto con el Ministerio de Relaciones Exteriores).	Selección de personal. Diseñar y ofrecer capacitación. Supervisar número de prospectos provistos por cada representante comercial extranjero

Período	Actividad	Rendimiento Supervisable
1993-1996	Profundizar las políticas macroeconómicas sustentadoras del crecimiento generado por exportaciones, incluyendo: (1) mantenimiento de tasa cambiaria competitiva (2) reducción general continuada de tasas efectivas de protección y de la variación en las tasas de tarifas.	Tasa cambiaria real efectiva. Reducción tope tarifario al 25 por ciento y aumento nivel mínimo tarifario de 10 por ciento para 1995.
	Crear una "Ventanilla Unica" para otorgar aprobaciones de inversión.	Creación de "Ventanilla para aprobaciones de inversión. Reducción en tiempo y número de pasos en el proceso de aprobación.
	Crear bibliotecas de referencia no circulantes en cada Ministerio para servir al público y otras agencias gubernamentales.	Apertura de bibliotecas de referencia.
	Reducción de tope tarifario al 20 por ciento.	Tope tarifario de 10 por ciento.
	Continuar proveyendo un marco macroeconómico estable y sólido sustentador del crecimiento generado por las exportaciones.	Tasa cambiaria competitiva.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Ministerio de Finanzas

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Mejorar administración del Puerto Santo Tomás de Castillo.	Reducción en tiempo carga y descarga
	Otorgar derechos de desembarco a todos los solicitantes serios (junto con la Dir. Gen. de Aeronáutica Civil).	Aumento tarifa de aprobación de solicitudes para derechos de desembarco en el Aeropuerto Internacional Aurora.
	Proceder con planes para convertir un almacén en el aeropuerto Aurora de importación a exportación (junto con la Dir. Gen. de Aeronáutica Civil).	El almacén ha de estar en servicio para el 31 de diciembre de 1989.
	Conducir una revisión completa de la legislación y las regulaciones guatemaltecas relativas a la inversión extranjera.	Preparación de documento revisando la legislación. Propuestas para modificaciones. Ejecución de modificaciones.
	Designar al menos una persona en cada Ministerio para contestar preguntas y proveer datos comerciales y económicos en respuesta a preguntas del público y otras agencias.	Designación de miembros del personal para posiciones de información. Anuncio público de nuevo servicio. Número inquietudes contestadas por año.

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992 (Cont.)	Profesionalizar Aduanas para hacer las operaciones más eficaces y transparentes.	Encuestas usuarios. Reducción en el papeleo.
1993-1996	Profundizar políticas macroeconómicas sustentadoras del crecimiento dirigido a las exportaciones, incluyendo: (1) mantenimiento de tasa cambiaria competitiva (2) reducción general continuada tasas efectivas de protección y de la variación en tasas tarifarias.	Tasa cambiaria real efectiva. Reducción tope tarifario al 25 por ciento y aumento nivel mínimo tarifario para 1995.
	Desarrollar fuentes nacionales de capital de inversión a largo plazo.	Establecimiento de nuevas fuentes de capital de inversión, incluyendo clubes de capital empresario, banca de inversión y flujos aumentados de préstamos a largo plazo y bonos privados.
	Crear bibliotecas de referencia no circulantes en cada Ministerio para servir al público y agencias gubernamentales.	Apertura de bibliotecas de referencia.

Periodo	Actividad	Rendimiento Supervisable
1993-1996 (Cont.)	Mejorar instalaciones físicas en Puerto Santo Tomás de Castillo.	La terminación infraestructura física del puerto necesita evaluación en estrecha colaboración con el sector privado. Buscar fondos y ejecutar mejoras
	Autorizar y estimular a la compañía ferroviaria guatemalteca a buscar inversionistas para mejorar las instalaciones de desembarco de volúmenes en Puerto Barrios.	Anuncio de autorización. Preparación de plan de mejora física. Ejecución del Plan.
	Reubicar instalación aduanas en San Jose a Puerto Quetzal.	Anuncio de reubicación. Terminación reubicación.
1997-2000	Continuar proveyendo un marco macroeconómico estable y sólido sustentador del crecimiento generado por las exportaciones	Tasa cambiaria competitiva.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Bancos Privados

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Comenzar operación de FODEX, una línea oficial de crédito para financiamiento preexportación a ser operada independientemente de los procedimientos del Banco de Guatemala.	Flujos de financiamiento preexportación de FODEX y otras fuentes.
	Facilitar el acceso de los exportadores a las líneas oficiales de crédito especialmente para créditos a mediano y largo plazo (junto con el Banco de Guatemala).	Reducción en tiempo del proceso de revisión.
1993-1996	Establecer un sistema de líneas nacionales de crédito (junto con el Banco de Guatemala).	Cantidades de cartas nacionales de crédito emitidas para la producción de eventuales exportaciones.
	Desarrollar fuentes nacionales de capital de inversión a largo plazo.	Establecimiento de nuevas fuentes de capital de inversión, incluyendo clubes de capital riesgoso, banca de inversión y flujos aumentados de préstamos a largo plazo y bonos privados.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Dir. Gen. de Aeronáutica Civil

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Permitir a los negocios privados construir almacenamiento refrigerado en el aeropuerto Aurora.	El Director General de Aeronáutica Civil debe anunciar para el 31 de diciembre de 1989 que acepta las solicitudes competitivas para construir y operar espacio de almacenamiento refrigerado en Aeropuerto Aurora.
	Otorgar derechos de desembarco a todos los solicitantes serios.	
	Proceder con los planes para convertir un almacén en el Aeropuerto Aurora de importación a exportación.	El almacén ha de estar en servicio para exportaciones para el 31 de diciembre de 1989.
1997-2000	Crear Comité Nacional Experto para las Necesidades de Transporte Aéreo.	Creación de comisión a finales de los noventa y sometimiento del "Plan de Transporte Aéreo para el 2000".

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Ministerio de Comunicaciones,

Transporte y Obras Públicas

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1993-1996	Usar criterios pragmáticos cuando se asignen responsabilidades presupuestarias y administrativas entre el gobierno y el sector privado para la modernización del Aeropuerto Aurora.	La asignación de la administración y/o propiedad de una o más de las actividades de modernización al sector privado.
	Autorizar a los productores de azúcar a proceder con la inversión en instalaciones de desembarco de volúmenes en Puerto Quetzal.	Otorgamiento de autorización. Terminación de mejoras.
1997-2000	Construir carreteras secundarias adicionales para penetrar al interior y aumentar el acceso al mercado.	Millas de carreteras secundarias.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Ministerio de Relaciones Exteriores

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Seleccionar, capacitar y apoyar a los especialistas de información de inversión, comercio y turismo, en Embajadas en el exterior (junto con el Ministerio de Economía).	Selección de personal. Diseñar y ofrecer capacitación. Supervisar número de prospectos provistos por cada representante comercial extranjero.
1996-2000	Conducir campañas de promoción de exportación en grandes mercados fuera del Hemisferio Occidental, incluyendo Japón y la CEE.	Ventas aumentadas de exportaciones no tradicionales a mercados del Lejano Oriente y Europa.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Ministerio de Agricultura

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1993-1996	Inventariar los recursos forestales y establecer programas para controlar el corte, reforestación, y proveer combustibles alternativos de leña.	Terminación de inventario forestal. Area replantada. Reducción de área sujeta a agricultura de tala y quema.
	Crear una biblioteca de referencia no circulante para servir al público y otras agencias.	Apertura de biblioteca de referencia.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Instituciones: Ministerio de Minerales y Petróleo

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Apresurar la explotación de minerales mediante la simplificación de la ley y las regulaciones.	Modificaciones en la ley y las regulaciones. Ejecución de las modificaciones.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Congreso

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Ley Forestal propuesta promulgada.	Promulgación de la ley.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Guatel

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Invertir en centrales adicionales y agilizar la instalación de líneas adicionales.	Número de nuevas centrales telefónicas y líneas líneas en servicio. Tarifa terminación llamadas
1997-2000	Mantener el paso con los avances tecnológicos para proveer a los negocios guatemaltecos con la gama completa de servicios de telecomunicaciones, incluyendo teléfonos celulares, transmisiones de datos por computador, y otros servicios.	Gama de servicios de telecomunicaciones disponible.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Instituto Guatemalteco de Turismo

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Promover turismo entrante entre los segmentos de mercado de alto potencial.	Aumento en el presupuesto promocional. Aumento en el volumen turístico.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Cámara de Negocios (CAEM)

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Proceder con la creación del Centro de Servicios al Inversionista dentro de la Cámara Empresarial (CAEM).	Oficina dotada de personal y equipada. Número de prospectos generados. Número de los primeros que invierten y número de empleos creados.
	Desarrollar gradualmente funcionarios de inversión y comerciales de ultramar dentro de la Asociación de Exportadores no Tradicionales y la Cámara Empresarial.	Enviar sólo 3, no 5 funcionarios de promoción en 1989/90.
	Continuar desarrollando conciencia de los beneficios de la exportación.	Seminarios, campañas publicitarias.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Gremial de Exportadores No-Tradicionales

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1989-1992	Desarrollar gradualmente funcionarios de inversión y comerciales de ultramar dentro de la Asociación de Exportadores No-tradicionales y la Cámara Empresarial.	Enviar sólo 3, no 5 funcionarios de promoción al exterior en 1989/90.
	Continuar apoyando los esfuerzos de promoción de exportaciones.	Aumentar el nivel de provisión de fondos para la Asociación.
	Continuar desarrollando conciencia de los beneficios de exportar (junto con CAEM).	Seminarios, campañas publicitarias.
	Las Asociaciones Industriales deben tener acceso a necesidades específicas de capacitación, captar fondos de los patronos, y contratar cursos a través de INTECAP y otras instituciones.	Número de cursos pagados, excepto el programa patrocinado por el Estado.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: Ministerio de Educación

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1997-2000	Comprometer suficientes recursos nacionales y locales para educación elemental, secundaria, universitaria y vocacional para asegurar una fuerza laboral de alta calidad.	Crecimiento en gasto real per cápita en la educación.

METAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DEL

PLAN NACIONAL DE EXPORTACIONES

Institución: INDE

Período	Actividad	Rendimiento Verificable
1997-2000	Continuar planificando la capacidad de generación de energía que satisfacerá la creciente demanda industrial. Mejorar la regularidad del servicio y mantener una estructura de precios razonable.	Suficiente energía para satisfacer la demanda. Ausencia de interrupciones energéticas.

Anexo A

LISTA DE INDIVIDUOS ENTREVISTADOS

Lic. J. Ricardo Curruchiche S. Director II
Departamento de Investigación Industrial y Agrícola
Banco de Guatemala

Lic. Willy Zapata Sagastume Director I
Departamento de Investigación Industrial y Agrícola
Banco de Guatemala

Lic. Carlos Rafael Tercero Muxi
Representante de CONACOEX
Banco de Guatemala

Ing. Agr. Rodolfo Estrada Hurtarte
Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación

Lic. Antonio Blanco Gómez
Viceministro de Economía

Lic. Carlos Leiva Barrientos
Asesor Personal del Ministro de Economía para Comercio Exterior

Lic. Juan Francisco Pinto C.
Viceministro de Finanzas Públicas

Licda. Ana Patricia Peralta Azmitia
Asesora del Primer Viceministro
Ministerio de Finanzas Públicas

Lic. Ariel Rivera Irias
Viceministro de Relaciones Exteriores

Licda. María del Carmen Mendoza D.
Directora de Política Económica Internacional
Ministerio de Relaciones Exteriores

Charles A. Ford
Agregado Comercial
Embajada de los Estados Unidos en Guatemala

Dr. Tully R. Cornick
Funcionario Desarrollo Agrícola
U.S.A.I.D. Guatemala

Lic. Gustavo Chang
Director, Centro Información Comercial
Asociación Exportadores Productos No Tradicionales

Haroldo Zaldivar
Director Suplente
Asociación Exportadores Productos No Tradicionales

Jandira Elías
Directora, Promociones
Asociación Exportadores Productos No Tradicionales

Arq. Mario Hugo Rosal García
Gerente
Instituto Técnico para la Capacitación y la Productividad

Lic. Raúl Navas O.
Gerente General
Cámara de Exportación de Guatemala

Susan D. Egli
Gerente General
Cámara Guatemalteco-Americana de Comercio

Joseph Oromi-Mulet
Asesor de Proyectos
Centro Desarrollo Empresas AGG

Lic. Mauro S. Monterrosso X.
Asesor Legal
Cámara de Comercio de Guatemala

Juan Carlos Cheves
Director Ejecutivo
Fundación Desarrollo Guatemalteco

Mario Barrutia Rodríguez
Gerente General
Almacenadora Internacional, S.A.

Lic. Armando Boesche R.
Gerente General
Asociación de Productores de Azúcar de Guatemala

Ing. Anthony M. Asturias
Gerente General
IDS, S.A.

Claudio D. Manzolillo
Gerente General
Compañía de Petróleo de Guatemala Amoco

Alvaro Colom C.
Presidente
MEGATEX

Ing. M. Salvador Franco C.
Gerente General
Seabord Marine Ltd.

Sa. Alba América
Centro Comercio Internacional
UNCTAD

Ing. Francisco Javier Godoy Arriaza
Viceministro de Comunicaciones
Transporte y Obras Públicas

Alfredo Gil Spillari
Gerente
Consejo Nacional del Algodón

Edgar Grisolía
Gerente General
Comercial Tropical, S.A., Cardacafe, S.A.

Lic. José Herrera Ovalle
Gerente
Gremial de Exportadores de Cardamomo

Edgar Grisolía Solano
Junta Directiva, Vicepresidente
Gremial de Exportadores de Cardamomo

Ing. Agr. Rodolfo Estrada Hurtarte
Ministro de Agricultura,
Ganadería y Alimentación
Guatemala, C.A.

Lic. Carlos Rafael García
Jefe II, Sección de Análisis de
Mercados y Comercio Exterior
Banco de Guatemala

Dr. Ubaldo F. Scavone Yodice
Director Técnico
Laboratorio Catedral
y
Presidente
de la Unión Industrial Paraguaya

Dr. Luis Roque Pomata
Secretario
Cámara Paraguaya de Exportadores de
Cereales y Oleaginosas Capeco

412

Julio C. Gill Paleari
Vicepresidente y Gerente General
Citibank, N.A.

Dr. Derlis R. Esteche V.
Director General de Turismo
Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones

Helga Roche
Ejecutiva Comisión de Fabricantes de Muebles
de Madera y Otras Manufacturas
Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales

Juan Alfredo Sandoval
Depto. Capacitación y Asistencia Técnica
Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales

Estuardo Castro
Coordinador Ejecutivo, Comisión Productos Agrícolas
Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales

Mario Antonio García
Gerente, División Productos de Hule, Plástico y Derivados
Incatecu, S.A.

Iris D. Matute A. de Reyes
Gerente Administrativo
Cámara de Turismo de Guatemala

Ing. Mario René Ortíz
Gerente
Asociación Nacional del Café

Ing. Edwin A. Solares M.
Subgerente
Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones "Guatel"

Luis Rolando Girón E.
Director General de Aeronáutica Civil
Aeropuerto Inetrnacional

Ing. Guillermo A. Rodríguez Mahuad
Coordinador Area de Comercio Exterior
Cámara Empresarial de Guatemala

J. Roderico Rossell A.
Presidente
Cámara de Finanzas de Guatemala

Fernando Figueroa A.
Consultor de la Presidencia
Banco de Guatemala

Ing. Carlos Rubio
Gerente General
Servicios Diversos, S.A.

Licda. Ana Patricia Peralta Azmitia
Asesora del Primer Viceministro
Ministerio de Finanzas Públicas Guatemala C.A.

Mario Barrutia Rodríguez
Gerente General
Almacenadora Internacional

214

Anexo B

BIBLIOGRAFÍA DE DOCUMENTOS REVISADOS

1. Planteamiento de La profesionalización de la Industria de la Maquila en Guatemala (CAEM - Asoc. Kurtsalmon. Julio de 1987).

2. Principales Conclusiones y Recomendaciones del I Congreso de las Exportaciones (Gremial Agosto 1986).

3. Guatemala - Documento Proyecto - Private Enterprise Development (520 - 0341) (USAID, 31 de julio, 1987).

4. Programa de Reordenamiento Económico y Social a Corto Plazo - Documento de Concertación (Gobierno de Guatemala, marzo 1986).

5. Informe Comisión Maquiladores "Confección 2000" (Megatex, abril de 1988).

6. Consolidación Democrática y el Presupuesto 1989 (Min. Finanzas de Guatemala, octubre 1988).

7. Propuestas sobre Medidas Comerciales Complementarias para Ajuste Estructural en Guatemala (CIC, UNITAD/GATT, enero 1989).

8. Guatemala 2000 - Propuesta de Medidas y Decisiones del Marco Preparatorio y del Programa de Mediano Plazo 1989-1991 de la Nueva Estrategia de Desarrollo Económico - 1988-2000 (Banco de Guatemala, mayo de 1988).

9. Decreto Número 29-89 - Ley de Fomento y Desarrollo de la Actualidad Exportadora y de Maquila (23 mayo, 1989).

10. Borrador - Ley de Zonas Francas - Ministerio de Economía de Guatemala (1989).

11. Inversión en Guatemala (Gremial, agosto 1988).

12. Guatemala, un País de Manufactura por Tradición (Comisión de la Maquila, Gremial 1988).

13. Avances de una Política Nacional de Promoción de Exportaciones en Guatemala. Sugerencias sobre Próximos Pasos (Gremial, diciembre 1986).

14. Balanceando el Desarrollo: La Estrategia Guatemalteca (Gobierno de Guatemala, 1989).

15. Plan Nacional de Promoción de Exportaciones de Productos No Tradicionales (Gremial, 1985).

16. Análisis del Comportamiento de las Exportaciones Período 1980-87 (Gremial, 1988).

17. Valor de las Exportaciones (FOB) Período 1978-1987 (Banbuat, noviembre 1988).

18. Propuesta del Plan de Trabajo a ser Desarrollado por el CONADEX y CONACOEX (marzo 1989).

19. Investigación de Facilidades de Financiamiento Comercial para América Central, presentado por REO/AID, marzo 1989, Saidi, N. y Loehr, W.

20. Informe de Estatus sobre Comercio en América Central, Actualización Estadística y un Rol Propuesto para ROCAP en el mejoramiento de las Políticas Comerciales Regionales, ROCAP/AID, Richter, Charlos, julio 1987.

21. "Liberalización Comercial e Integración Económica en América Central", Banco Mundial, División de Comercio, Finanzas, e Industria, 10 de marzo, 1989.

22. Reforma Comercial en el Mercado Común de América Central y Protección Efectiva en la Manufactura Guatemalteca, Banco Mundial, División de Finanzas y Desarrollo Industrial, 15 de marzo de 1987.

23. Guatemala Economic Situation and Prospects. Banco Mundial, Informe No. 6434-64, 16 de enero, 2987.

24. Guatemala, Actualización CDSS, USAID/Guatemala, diciembre 1988.

25. Administrando Ajuste Financiero en Países de Ingreso Medio, Roo, Alan, Popiel, Paul, Banco Mundial, Proyecto Seminario Política EDI, julio 1987.

26. Guatemala, Evaluación Preliminar del Sector de Manufactura, Arthur Young & Co., noviembre 1988.