



**Programa
Mipymes y Cooperativas**

CONSULTORÍA “ELABORACIÓN DE UN MAPEO DE LOS ACTORES Y SERVICIOS DE INTERNACIONALIZACIÓN
Y ATRACCIÓN DE INVERSIONES”
REF: CONT-03-SERV-2017-19-POPP

PRODUCTO NO. 3

PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN

AGENCIA DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y
PROMOCIÓN COMERCIAL

Licda. María de los Ángeles Gordillo Sanz-Agero
Guatemala, mayo de 2018



Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS.....	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA AGENCIA	5
4. ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ACTORES DE GOBIERNO Y SECTOR PRIVADO.....	6
5. IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	0
6. PROPUESTAS SUGERIDAS.....	7
6.1. MARCO LEGAL O JURÍDICO.....	7
6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
6.3. MARCO ESTRATÉGICO.....	16
6.4. PROPUESTA DE AUTOSOSTENIBILIDAD	19
6.5. SERVICIOS DE PROMOCIÓN COMERCIAL.....	21
6.6. SERVICIOS DE INVERSIÓN.....	22
6.7. SERVICIOS DE INVERSIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
6.8. SERVICIOS Y/ O ACTIVIDADES DE INTELIGENCIA DE MERCADOS	23
6.9. MARCA PAÍS.....	25
6.10. PROMOCIÓN, COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD DE LA AGENCA	26
7. CONCLUSIONES	28
8. RECOMENDACIONES.....	29



GUATEMALA



UNIÓN EUROPEA

Programa Mipymes y Cooperativas

1. INTRODUCCIÓN

Las Agencias de Promoción de Exportaciones y Atracción de Inversiones a lo largo de los años han estado jugando un papel importante, al contribuir con la difusión de los bienes, los servicios y la atracción de inversiones directa a los países. Un valor agregado en muchas de ellas ha sido el hecho de contar con la administración de una “Marca País” que funge como un sello de garantía de la calidad de los productos y los servicios que tiene el país para ofrecer. En conjunto, marca una ventaja comparativa.

Una agencia es una facilitadora de información y servicios en distintos temas relacionados con el intercambio comercial y el establecimiento de empresas en un país. Además, entre más esté entregada y enfocada a la calidad de la información que brindará y a la atención que brinde al usuario, podrá disminuir el grado de desconfianza que un empresario pueda tener en cuanto al análisis de ingresar o no a un mercado o de establecerse en él.

Para el funcionamiento eficiente de una Agencia es primordial realizar una revisión sobre su estructura organizacional, los servicios, las herramientas y los apoyos que brinda al usuario.

Este documento desarrolla una propuesta de Plan de Acción basada en la investigación realizada de las agencias más innovadoras tomando en cuenta las buenas prácticas identificadas en los temas de conformación de la agencia, herramientas de promoción, comunicación, publicación, marco estratégico, entre otros.

Estas herramientas serán de referencia para que la Agencia pueda tomarlas en cuenta para su futura conformación y constitución.



2. OBJETIVOS

Los objetivos de la presente propuesta de Plan de Acción son:

2.1. Objetivo General

Aportar información y herramientas que contribuyan al fortalecimiento y creación de una entidad altamente eficiente que centralice las funciones de atracción de inversiones, promoción comercial, inteligencia de mercados y marca país, y que, a su vez, influya en la mejora de la competitividad de las MIPYMES y de las Cooperativas para cumplir con los requisitos del mercado.

2.2. Objetivos Específicos

- Contar con un banco de datos de instituciones públicas y privadas, y agregados comerciales que realicen actividades y/o funciones relacionados con acceso a mercados y atracción de inversiones en Guatemala, para que puedan ser tomados en cuenta como referencia por la agencia.
- Contar una identificación de buenas prácticas con actividades que realizan las agencias de promoción comercial y de atracción de inversiones más innovadoras, según la priorización de países solicitada por el beneficiario que se sugieren sean aplicadas para el funcionamiento óptimo de la agencia.
- Proponer las recomendaciones sobre los lineamientos a seguir para conformar una agencia con una estructura que le permita eficientizar sus procesos, y brindar los servicios óptimos.

3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA AGENCIA

Desde el 2017, las autoridades están realizando esfuerzos conjuntos para brindarle a la Agencia de Promoción de Comercio e Inversiones un impulso que la dote de las herramientas necesarias para su óptimo funcionamiento. Como objetivo primordial, se pretende que sea la encargada de impulsar los sectores guatemaltecos que ofrecen bienes y servicios para la generación de oportunidades de negocios en el exterior y el posicionamiento de imagen país, esto aunado a la importancia de poder atraer inversión al país.

Para ello, se planea centralizar dentro de una misma entidad, las funciones de varias entidades y/o unidades relacionadas a inversión, comercio, inteligencia de mercados y marca país que trabajan por separado en pro de este fin, como lo son:

- Programa de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo -PACIT-,
- Unidad de Inteligencia de Mercados dentro de Ministerio de Economía,
- Unidad de Promoción Comercial dentro de Ministerio de Economía,
- Invest In Guatemala.

A continuación, se presenta, de manera muy general, la situación actual de cada una de las unidades:

3.1. Programa de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo -PACIT-:

El programa de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo -PACIT- ha venido trabajando como una entidad público-privada para la promoción de negocios de Guatemala en el exterior en coordinación con los sectores productivos que ofrecen bienes y servicios. En la actualidad, el Programa no cuenta con personal administrativo y técnico suficiente para darse abasto con las diferentes actividades requeridas. Se hace necesario en este caso, que dicho programa implemente un manual de procesos, bases de datos actualizadas, un sistema de monitoreo de metas, herramientas digitales para promover al país, y que cuente con la certeza de instrucciones claras por medio de un plan general de trabajo. De contar con estas herramientas, se podría optimizar los servicios que el programa puede ofrecer en beneficio de los usuarios y de la agencia en sí.

3.2. Unidad de Inteligencia de Mercados dentro de Ministerio de Economía-UIM-

En la actualidad, la UIM responde a un plan operativo alineado con los requerimientos de la Agencia, principalmente de exportaciones, adicionalmente a requerimientos del Viceministerio de Integración y Comercio Exterior y de todas las unidades y partes que la conforman

actualmente. Entre los mayores logros que la Unidad ha tenido en los últimos meses, ha sido su consolidación en torno a sus procesos y los estudios a generar, y a la vez, la publicación de más de 30 estudios, así como requerimientos específicos para el desarrollo del país. Se hace necesario mencionar que entre los mayores retos que ha enfrentado se encuentra la actualización de la información de comercio exterior, el cual se ha venido trabajando, sin embargo, es un proceso en el que se necesita constante retroalimentación para tener los datos al día y la falta de herramientas de promoción de sus servicios.

3.3. Unidad de Promoción Comercial dentro de Ministerio de Economía-UPC-

La Unidad de Promoción Comercial-UPC-, responde al desarrollo de productos para el Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM-, y atiende todos los requerimientos de promoción comercial, tiene el objetivo de desarrollar programas de fortalecimiento a las capacidades exportadoras de empresarios guatemaltecos e integra y/o monitorea los eventos de promoción comercial promovidos por el sector privado en 2018. Actualmente, la Unidad no cuenta con suficiente personal técnico que pueda atender la carga de trabajo que implica para organizar la gran cantidad de eventos de promoción comercial al año y con la falta de equipo de oficina y mobiliario, pero sobre todo persiste la incertidumbre sobre la sostenibilidad del apoyo que se le ha brindado a los empresarios para participar en los eventos que promueve la unidad en cuestión.

3.4. Invest in Guatemala

Desde su conformación en el año 2004, Invest in Guatemala logró operar gracias al apoyo de cooperación internacional a través de préstamos. Los recursos en su mayoría fueron utilizados en la práctica para cubrir los gastos administrativos de la agencia durante los años 2011-2013. En el 2014, la agencia sufrió una reducción presupuestaria del Ministerio de Economía y no contaba con los recursos necesarios para el funcionamiento de la de sus actividades. Por tal motivo, en el año 2016, la agencia sufre un descenso radical en sus operaciones afectando directamente su estructura y funcionalidad al punto de detener sus actividades, por lo que PRONACOM asume las funciones de atracción de inversiones.

4. ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ACTORES DE GOBIERNO Y SECTOR PRIVADO

Para el desarrollo de las funciones y las actividades que la Agencia realice es clave contar con alianzas estratégicas, tanto con las instituciones de gobierno como con las entidades del sector privado relacionadas con temas de promoción comercial y atracción de inversiones, esto, a fin de unir esfuerzos y no duplicar funciones, que sea una alianza complementaria. Dichas instituciones o entidades podrán apoyarle en diversos temas, y agilizar algunos procedimientos, cuando así lo amerite.

Para complementar esta propuesta de Plan de Acción, se propone la siguiente estrategia de acercamiento e involucramiento y el nivel de priorización sugerido (1 es el más relevante y 5 el menos relevante) con las siguientes:

4.1 Gobierno

ACTOR	ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN ¹
Ministerio de Relaciones Exteriores –MINEX–	Lograr un convenio de intercambio de información para mantener los datos de contacto con los agregados comerciales del país en el extranjero actualizados, quienes pueden ser fuentes directas de información sobre oportunidades comerciales y de inversión en los países donde están acreditados. Además, a nivel local la institución cuenta con información sobre temas migratorios, permisos de trabajo y otros requisitos relevantes al tema de inversiones.	1	Corto plazo
Ministerio de Economía –MINECO–	Es la entidad superior de la Agencia, es importante contar con una estrecha relación y fluidez de comunicación con la Dirección de Administración del Comercio Exterior –DACE– por el tema de la administración de tratados o acuerdos comerciales en puntos como acceso a mercados, desgravación arancelarios, entre otros y con las otras unidades relacionadas con el tema.	1	Corto plazo
Ministerio de Trabajo –MINTRAB–	Lograr un acercamiento más profundo para que la Agencia pueda estar actualizada en temas laborales, en particular respecto al establecimiento de empresas extranjeras que puedan traer a personal de otras nacionalidades para laborar en el país.	2	Largo plazo
Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–	Lograr una un convenio interinstitucional de transferencia de información sobre los temas de facilitación comercial, aduanas, y recaudación fiscal.	2	Mediano plazo
Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT–	Promover una participación más activa a través de mesas de trabajo para abordar el tema de imagen país entre ambas entidades que es vital para el sector turismo, el cual es una fuente constante de la entrada de divisas al país.	1	Corto plazo

¹ Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses), b) Mediano plazo (6-9 meses) y largo plazo (12 meses en adelante).



**4.2. Entidades
del sector privado**

ACTOR	ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN ²
Asociación de Cámara de Comercio Binacionales –ASCABI–	Su objetivo primordial es crear un sitio institucional de las cámaras binacionales que aglutine la información necesaria de Guatemala para facilitar al empresario e inversionista extranjero la toma de decisiones. Es por esta razón que se necesita tener un acercamiento con esta asociación para unir esfuerzos en temas de información y alertas comerciales y potenciales inversores.	1	Corto plazo
Cámara de Comercio de Guatemala –CCG–	Dado que esta Cámara aglutina, en su mayoría, a empresas importadoras de productos y servicios, es importante tener un acercamiento con el objetivo de poder contar con información sobre sus miembros para promocionar los servicios y los beneficios que tendrá la Agencia para ofrecer e incentivar el intercambio comercial.	3	Largo plazo
Cámara de Industria de Guatemala –CIG–	Dado que esta Cámara reúne en su mayoría al sector industrial del país es importante estrechar la comunicación para poder promocionar los servicios y los beneficios que la Agencia ofrecerá a sus usuarios. Será necesario hacer énfasis que la Agencia entre otros temas, será facilitador de información y procedimientos para poder agilizar el intercambio comercial y la atracción de inversiones.	2	Largo plazo
Fundación para el Desarrollo de Guatemala –FUNDESA–	Es importante contar con la FUNDESA como socio estratégico para poder implementar conjuntamente programas y proyectos que impulsen el desarrollo económico y social en Guatemala de manera sostenible.	2	Mediano plazo
Asociación de Exportadores de	Dada la experiencia en temas de promoción comercial y acceso a mercados que tiene la Asociación desde hace más de 15 años, es muy importante lograr una estrecha comunicación con ellos	1	Corto plazo

² Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses), b) Mediano plazo (6-9 meses) y largo plazo (12 meses en adelante).



GUATEMALA



UNIÓN EUROPEA

Programa Mipymes y Cooperativas

Guatemala AGEXPORT-	-	y realizar actividades en conjunto. Es importante también establecer un convenio interinstitucional para colaborar en temas de capacitación y complementación de información.		
------------------------	---	---	--	--



5. IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

A continuación, se presenta un resumen de las mejores prácticas identificadas, después de haber realizado una investigación de las agencias priorizadas por el beneficiario.

5.1 Estructura Organizacional

Se presenta una tabla que contiene las buenas prácticas con relación a la estructura organizacional de la agencia tomando que se estima sean de alto impacto aplicables a un corto o mediano plazo.

Tabla 1. Acciones a implementar en cuanto estructura organización de la Agencia

ACCIÓN	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN³
Implementación de un reglamento de funciones en cada uno de los puestos de trabajo.	2	Corto plazo
Implementación de una metodología de verificación de metas para cada miembro del equipo de trabajo.	1	Corto plazo
Contar con manual de contratación donde se defina las funciones y metas de cada uno de los puestos y donde se defina el perfil del candidato deseado.	1	Mediano plazo
Manejo de dos idiomas como mínimo y con un grado universitario.	3	Mediano plazo

Fuente: elaboración propia (2018).

5.1. Herramientas de Promoción, Comunicación y Publicidad

³ Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses) y b) Mediano plazo (6-9 meses).



Se presenta una tabla que contiene las buenas prácticas con relación a las herramientas de Promoción, Comunicación y Publicidad que se propone que la agencia puede aplicar a corto o mediano plazo.

Tabla 2. Acciones a implementar según las herramientas de promoción, comunicación y publicidad

HERRAMIENTA	ACCIÓN	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN ⁴
Promoción	Atención personalizada.	1	Corto plazo
	Utilización de blogs en historias de éxito y capacitaciones.	4	Mediano plazo
	Inclusión de biblioteca virtual y sala de prensa en su página web.	4	Mediano plazo
	Elaboración de fichas informativas en versión impresa y digital.	3	Corto plazo
	Utilización de medios escritos, radiales y televisivos para promocionar sus eventos ya actividades.	2	Mediano plazo
Comunicación	Soporte en línea en tiempo real para resolver cualquier consulta o requerimiento básico.	1	Mediano plazo
	Alianzas estratégicas con los medios tanto escritos como televisivos.	2	Corto plazo
	Utilización de redes sociales como Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Periscope para comunicar sus eventos o noticias de interés.	2	Corto plazo
	Utilización de YouTube para poder dar a conocer sus actividades, sus servicios y programas de apoyo y capacitación.	1	Corto plazo
	Utilización de boletines institucionales donde se incluyen temas de interés comercial y promoción de actividades y eventos.	2	Corto plazo
Publicidad	Utilización de Twitter para dar a conocer noticias importantes de la agencia o resultados de sus servicios	2	Corto plazo

⁴ Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses) y b) Mediano plazo (6-9 meses).



	Utilización de medios de comunicación tanto escritos como televisivos.	3	Mediano plazo
--	--	---	---------------

Fuente: elaboración propia (2018)

5.2. Promoción Comercial:

La tabla a continuación contiene las buenas prácticas con relación a la promoción comercial que se estima sean de alto impacto aplicables a un corto, mediano o largo plazo.

Tabla 3. Acciones a aplicables a servicios, apoyos e instrumentos de promoción comercial

HERRAMIENTA	ACCIÓN	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN ⁵
Servicios	Elaboración Agenda de negocios.	2	Mediano plazo
	Asesoría especializada en exportación de bienes y servicios.	1	Corto plazo
	Desarrollar proyectos de comercio exterior.	2	Mediano plazo
	Desarrollar Programas de capacitación en Comercio Internacional.	1	Corto plazo
	Desarrollar documentos informativos sobre oportunidades de negocio en el mundo para la oferta exportable de Guatemala.	2	Mediano plazo
	Brindar asesoría para la simplificación y facilitación de tramites de exportación.	1	Corto plazo
	Brindar información sobre regímenes especiales	1	Corto plazo
Apoyos	Asesoría en empaque y embalaje.	1	Mediano plazo
	Brindar información sobre certificados internacionales.	1	Mediano plazo
	Brindar información sobre participación en ferias internacionales sectorizadas.	2	Mediano plazo
	Call Center especializado en temas de comercio exterior.	2	Largo plazo
	Soporte en línea por medio de sistema de Chat.	3	Largo plazo
INSTRUMENTOS	Elaboración de Directorio de Exportadores	2	Mediano plazo
	Elaboración de guía de una guía básica para exportar	2	Mediano plazo

⁵ Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses), b) Mediano plazo (6-9 meses) y largo plazo (12 meses en adelante).



Aplicaciones informáticas de intercambio de información binacionales con principales socios comerciales	3	Largo plazo
Identificador de Oportunidades: por sector, por producto y por país.	2	Mediano plazo
Identificador de Oportunidades: por sector, por producto y por país.	1	Largo plazo
Estadísticas de comercio: estadísticas de comercio internacional y Exportaciones.	2	Mediano plazo
Facilitación de información comercial a través de plataformas informáticas.	2	Largo plazo
Test del exportador.	1	Mediano plazo
Elaboración de informes sectoriales	2	Corto plazo
Soporte en línea.	2	Largo plazo
Programas de Adecuación oferta y mercado.	3	Largo plazo
Información sobre Infraestructura logística.	3	Largo plazo
Aspectos logísticos para la exportación de perecederos.	2	Mediano plazo
Simulador de Costos.	3	Largo plazo
INCOTERMS	3	Largo plazo

Fuente: elaboración propia (2018)

5.3. Inversiones

La tabla a continuación contiene las buenas prácticas con relación a servicios de inversión donde se sugieren las acciones que pueden ser consideradas de alto impacto y que se estima que sean aplicables a un corto, mediano o largo plazo.

Tabla 4. Acciones a desarrollar para servicios y apoyos de inversión

HERRAMIENTAS	ACCIÓN	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN ⁶
Servicios	Organización y acompañamiento en visitas al país para sostener reuniones con instituciones y empresas clave del sector de interés.	1	Mediano plazo
	Elaboración de Agenda de Negocios para inversionistas	2	Mediano plazo

⁶ Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses), b) Mediano plazo (6-9 meses) y largo plazo (12 meses en adelante).



Programa Mipymes y Cooperativas

	Información completa y relevante acerca de oportunidades de inversión en el país a través de paquetes de información personalizados.	1	Mediano plazo
	Facilitación de contactos con el sector público y privado y asesoramiento a lo largo de todo el proceso de evaluación y toma de decisión.	2	Mediano plazo
	Asistencia en la ubicación y evaluación de opciones de bienes raíces según las necesidades de su proyecto.	2	Mediano plazo
	Elaboración y análisis de modelos comparativos y de costos.	3	Largo plazo
	Promoción de la cartera de proyectos públicos.	2	Corto plazo
	Publicaciones periódicas acerca del clima de negocios y oportunidades concretas de inversión en proyectos tanto públicos como privados.	1	Corto plazo
Apoyo: Pre-inversión	Apoyo y facilitación en la decisión de inversión.	1	Corto plazo
	Asesoría sectorial y legal.	1	Corto plazo
	Brindar información sobre el país: Ambiente económico y social Marco legal y sus políticas en materia de inversión extranjera Asesoría para iniciar un negocio, procedimientos y regulaciones.	1	Corto plazo
	Información regional para invertir.	2	Mediano plazo
	Información de sectores de inversión.	1	Mediano plazo
	Información sobre leyes y normas laborales	1	Corto plazo
	Pasos para instalar empresas.	1	Corto plazo
	Impuestos en el país.	1	Corto plazo
Apoyo: Landing	Gestión a consultas realizadas por inversionistas	1	Corto plazo
	Asesoría para la instalación de la empresa.	2	Corto plazo
	Asesoría para la exportación de productos.	2	Mediano plazo
	Apoyo en las etapas de planificación, desarrollo y entrada en operación de proyectos de reinversión	2	Mediano plazo
	Información sobre incentivos para el inversionista extranjero.	1	Mediano plazo



Apoyo: Post-Establecimiento	Apoyo en la gestión y agilización de trámites con instituciones gubernamentales.	1	Largo plazo
	Identificación de potenciales socios locales para la creación de vínculos productivos y joint ventures	1	Mediano plazo
	Asistencia en la solución de inconvenientes relacionados a la operación de la empresa	1	Mediano plazo
	Apoyo de equipo legal asesor.	2	Mediano plazo

Fuente: elaboración propia (2018)

5.4. Inteligencia de Mercados

La siguiente tabla contiene las buenas prácticas con relación a servicios de inteligencia de mercados donde se sugieren las acciones que pueden ser consideradas de alto impacto y que se estima que sean aplicables a un corto, mediano o largo plazo.

Tabla 5. Acciones a implementar para servicios de inteligencia de mercado

ACCIÓN	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN ⁷
Asesoría en la utilización de la plataforma informática donde el usuario puede encontrar información sobre la partida arancelaria de su producto, estadísticas de exportación, ranking de países por bloque económico.	1	Corto plazo
Asesoría en la utilización de plataformas como Trademap y Trade Export Helpdesk, entre otros, para poder realizar análisis entono a estadísticas.	2	Corto plazo
Herramienta informática que permita a las empresas obtener información a través de una plataforma en Internet, sobre posibles destinos de exportación e identificar nichos de mercado para sus productos, comportamiento y tendencias del mercado internacional, así como diferentes paquetes de productos diseñados a la medida de las necesidades de los usuarios.	2	Mediano plazo
Elaboración de fichas por país.	2	Largo plazo
Bases de datos de exportaciones e importaciones de los principales socios comerciales del mundo, respectivamente, con el propósito de facilitarle el proceso de investigación inicial: volúmenes de compra, evolución de crecimiento, condiciones favorables para el acceso a mercados.	3	Largo plazo

Fuente: elaboración propia (2018)

5.5. Marca País

⁷ Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses), b) Mediano plazo (6-9 meses) y largo plazo (12 meses en adelante).

La tabla a continuación contiene las buenas prácticas con relación a servicios Marca País donde se sugieren las acciones que pueden ser consideradas de alto impacto y que se estima que sean aplicables a un corto, mediano o largo plazo.

Tabla 6. Acciones a implementar para servicios de inteligencia de mercado

ACCIÓN	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN⁸
Estrategia de competitividad del gobierno nacional que busca posicionar una imagen positiva del país en el extranjero.	2	Largo plazo
Programa que apoye a los sectores productivos con el objetivo de fortalecer su posicionamiento internacional, a través del diseño e implementación de marcas sectoriales representativas de sectores productivos nacionales que contribuyan a la imagen del país en el exterior.	1	Largo plazo
Estrategia de promoción de la marca país, que se enfoque en dos ejes: a) Posicionamiento país: Muestra atributos que los caracteriza y b) Competitividad país: resaltando los valores del sector empresarial.	1	Largo plazo
Licencia de marca país, que le permite a las empresas utilizar la marca país como sello diferenciador en productos, servicios, materiales corporativos, publicidad, eventos, entre otros.	3	Largo plazo

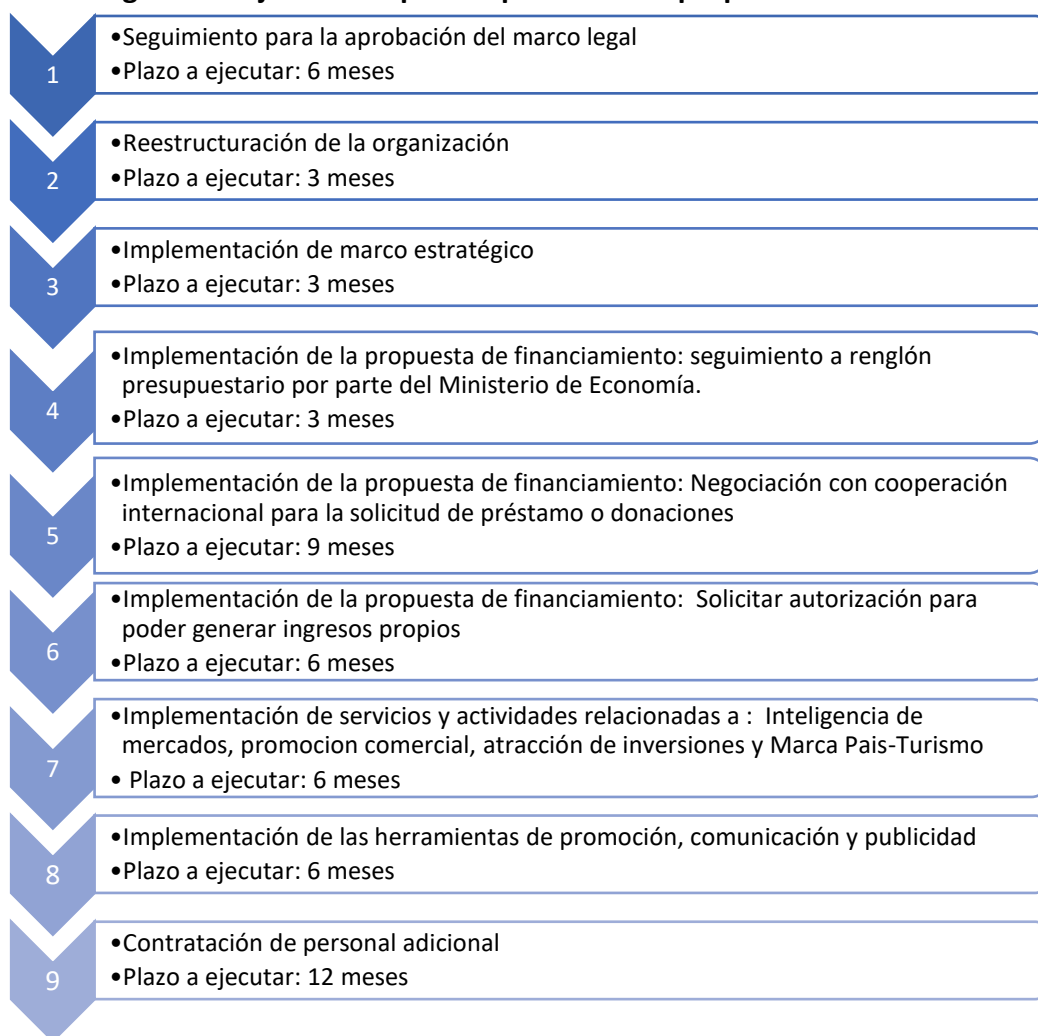
Fuente: elaboración propia (2018)

⁸ Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses), b) Mediano plazo (6-9 meses) y largo plazo (12 meses en adelante).

6. PROPUESTAS SUGERIDAS

Como resultado de la investigación y el análisis del comparativo sobre las actividades que realizan y los servicios que ofrece cada agencia de promoción comercial y/o de atracción inversiones más innovadora priorizada para el Producto No. 2 “Comparativo de servicios de inversión, inteligencia de mercados y promoción comercial”, se presenta la siguiente hoja de ruta para implementar la propuesta de Plan de Acción con algunas consideraciones y herramientas para el funcionamiento óptimo de la Agencia.

Figura 1. Hoja de Ruta para implementar la propuesta del Plan de Acción



Fuente: elaboración propia (2018)

6.1. MARCO LEGAL O JURÍDICO



Institucionalmente, ya se cuenta con una propuesta de Marco Legal, por lo que es importante que la agencia continúe con los esfuerzos y acciones para la aprobación de éste por la entidad que corresponda según la fase en la que se encuentre.

6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para una Agencia de Promoción Comercial y/o de Atracción de Inversión es imprescindible contar con una estructura organizacional funcional donde exista suficiente recurso humano para poder cumplir con los servicios y metas que se planificaron dentro de un plan operativo. La cantidad personal, en gran medida, dependerá de los fondos con que cuente la Agencia para el desarrollo de sus actividades.

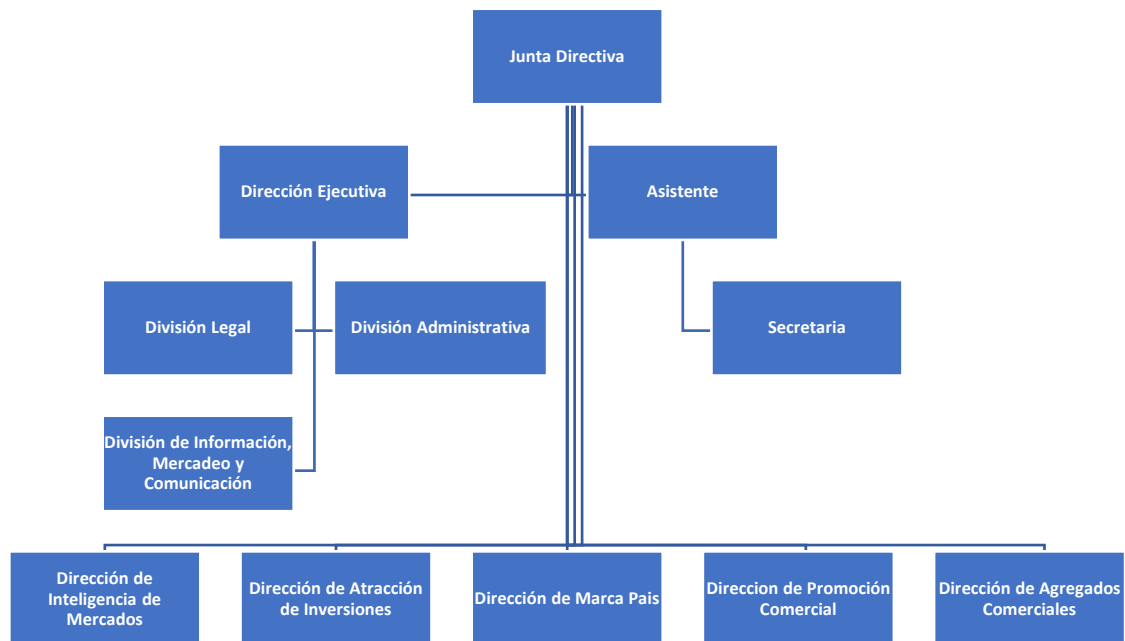
En el diseño y planificación de la estructura organizacional hay que tomar algunos conceptos en cuenta:

- Organigrama: muestra de forma sencilla y gráfica las principales funciones dentro de la entidad y las relaciones que existen entre ellas.
- Comunicación: asegura que los colaboradores y departamentos cuenten con vías de comunicación coordinadas y fluidas.
- Gestión de talento: incorporación de nuevos integrantes.

Es fundamental comentar que un organigrama debe responder a las necesidades del país y a los objetivos que la Agencia se plantee. Es por ello, que a continuación se propone descriptivamente su organigrama tomando en consideración las mejores prácticas que se utilizan en otras agencias.

A continuación, se presenta el organigrama con la estructura que se propone:

Figura 2. Propuesta de la estructura organizacional de la Agencia



Fuente: elaboración propia (2018)

6.2.1. Junta Directiva

Se sugiere que sea la máxima autoridad de la agencia, con una participación de los miembros que sea *ad honorem* y las reuniones se lleven a cabo una vez al mes. Se propone que la Junta Directiva esté conformada por miembros del sector público y privado. A continuación, se sugiere un listado representativo de instituciones de gobierno y sectores de interés para la agencia, pero en la práctica será el beneficiario quien tome la decisión final sobre los miembros que formarán parte de la Junta Directiva.

Sector Público :

- Ministerio de Economía –MNECO–
- Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN–
- Ministerio de Trabajo y Asistencia Social –MINTRAB–
- Ministerio de Relaciones Exteriores –MINEX–
- Banco de Guatemala –BANGUAT–
- Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–
- Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT–
- Programa Nacional de la Competitividad –PRONACOM–

Sector Privado:



- Asociación Guatemala de Exportadores –AGEXPORT–
- Cámara de Industria de Guatemala –CIG–
- Cámara de Comercio de Guatemala –CCG–
- Cámara Guatemalteca de Alimentos y Bebidas –CGAB–
- Cámara Guatemalteca de la Construcción –CGC–
- Fundación para el Desarrollo de Guatemala –FUNDESA–
- Asociación de Cámaras de Comercio Binacionales –ASCABI–
- Cámara del Agro-CAMAGRO-
- Confederación Guatemalteca de Federaciones Cooperativas – CONFECOOP-

Funciones de la Junta Directiva:

1. Implementar las estrategias de promoción comercial, atracción de inversiones, marca país e inteligencia de mercados
2. Aprobar el plan operativo anual
3. Evaluar los resultados de la ejecución de un plan operativo anual
4. Aprobar el Reglamento Interno, la estructura interna y demás disposiciones de funcionamiento de la Agencia
5. Aprobar los estados financieros
6. Aprobar el presupuesto anual
7. Aprobar el informe anual de gestión

6.2.2. Dirección Ejecutiva:

Dependerá de la Junta Directiva y será la encargada responsable de dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el funcionamiento y ejecución de las actividades de las unidades y/o direcciones que componen la agencia.

Funciones de la Dirección Ejecutiva:

1. Velar por el cumplimiento de los acuerdos y disposiciones de la Junta Directiva.
2. Elaborar planes de trabajo para cada una de las divisiones y direcciones que integran la Agencia, los cuales serán aprobados por Junta Directiva.
3. Supervisar y verificar por cumplimiento de dichos planes de trabajo de forma oportuna y conforme al plan operativo anual.
4. Elaborar, actualizar y presentar para aprobación el manual de funcionamiento interno de la Agencia.
5. Elaborar, actualizar y presentar para aprobación el Reglamento Interno de Organización y Funcionamiento de la Unidades y Direcciones respectivas.
6. Elaborar, actualizar y presentar para aprobación el Manual de Procesos de la Agencia.

6.2.3. División de Información, Mercadeo y Comunicación:



Será la división encargada de recibir solicitudes de información y servicios a título personal o corporativo para canalizarla donde corresponda. Además, será la encargada de dirigir y planificar todas las actividades relacionadas con la imagen de la agencia y diseñar las estrategias óptimas de mercadeo. En este mismo sentido, también será la encargada de dar a conocer las actividades y logros de la agencia.

Funciones de la División de Información, Mercadeo y Comunicación:

1. Recabar y difundir toda la información correspondiente a las direcciones y unidades que componen la agencia y promover que dicha información esté actualizada.
2. Recibir y canalizar todos los requerimientos de información.
3. Asesorar a los interesados en la elaboración de solicitudes y orientarlos sobre trámites respectivos.
4. Establecer los procedimientos internos para asegurar la mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes de acceso a la información a través de un protocolo establecido.
5. Elaborar un programa anual para facilitar la obtención de información de la Agencia que será actualizado periódicamente.
6. Coordinar el diseño, mantenimiento y alimentación de la página *web* institucional.
7. Editar, revisar y solicitar aprobación respectiva de todas las publicaciones.
8. Diseñar e implementar un programa que contenga las estrategias y lineamientos de mercadeo para proyectar y promover a la Agencia como una entidad confiable y eficiente en sus servicios y calidad de información.
9. Diseñar todo tipo de material promocional ya sea digital o impreso.

6.2.4. División Legal:

Será la división encargada de coordinar y recomendar sobre propuestas en materia jurídica, aportando dictámenes legales y revisión de documentos de carácter jurídico.

Funciones de la División Legal:

1. Asesorar legalmente a la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva y a las direcciones que componen la Agencia para asuntos jurídicos.
2. Asesorar y atender consultas de carácter jurídico y proporcionar información legal solicitada por exportadores, inversionistas potenciales o establecidos.
3. Fungir como enlace para asuntos jurídicos entre la agencia y los usuarios.
4. Asesorar en materia jurídica a la agencia en los convenios en la Agencia participe.

6.2.5. División Administrativa:

En conjunto con la Dirección Ejecutiva, será la encargada de gestionar y supervisar las actividades del proceso administrativo en temas de recursos humanos, controles internos y de presupuesto.

Funciones de la División Administrativa:

1. Elaborar el presupuesto de la Agencia.
2. Velar por la correcta aplicación del presupuesto.
3. Realizar pagos concernientes a mantenimiento, servicios y planilla.
4. Elaborar el código de vestimenta, código de ética y manual de procedimientos internos.
5. Velar por el cumplimiento de códigos y manuales aprobados por la dirección ejecutiva.
6. Elaborar, proponer, ejecutar y controlar los procesos y programas de contratación, inducción, integración, desarrollo, bienestar, comunicación interna, motivación y evaluación de desempeño del personal.

6.2.6. Dirección de Atracción de Inversiones:

Esta dirección será encargada de planificar y ejecutar la estrategia de promoción y atracción de inversiones en sectores priorizados, tanto para potenciales inversionistas como empresas que ya están establecidas en el país.

Funciones de la Dirección de Atracción de Inversiones:

1. Promover y gestionar misiones comerciales inversas.
2. Elaborar agendas de negocios con empresarios locales.
3. Asesorar y acompañar al inversionista en cada etapa del ciclo de inversión
4. Promover al país como destino para la atracción inversiones mediante la utilización de la imagen país.
5. Identificar los obstáculos que afecten la inversión y los inversionistas y proponer las medidas para solventarlos.
6. Brindar información general sobre el país, el clima de negocios, el marco legal, las regulaciones, los permisos de trabajo, entre otros.
7. Brindar información acerca de las oportunidades sectoriales.
8. Promover una cartera de proyectos públicos,
9. Impulsar la atracción de inversión por medio de la identificación de oportunidades comerciales en el país.
10. Brindar asesoría legal y de los sectores con mayor potencial en el país.
11. Dar acompañamiento a los empresarios en las visitas de campo.
12. Asesorar y acompañar al inversionista en el proceso para el establecimiento de la empresa.
13. Asesorar la gestión de fondos y préstamos bancarios.

6.2.7. Dirección de Promoción comercial:

Será la responsable proponer un plan estratégico y operativo con miras a promover bienes y servicios producidos en el país con el fin de generar el crecimiento económico, la diversificación de la oferta exportable e impulsar las oportunidades de empleo.

Funciones de la Dirección de Promoción Comercial:

1. Promover en conjunto con otras entidades relacionadas al tema, información sobre el aprovechamiento de los tratados o acuerdos comerciales con los que Guatemala tiene relación
2. Organizar, desarrollar y promover misiones comerciales (internacionales, inversas), ferias comerciales locales e internacionales con la participación de empresarios locales.
3. Identificar los obstáculos que afecten el desarrollo de las exportaciones para poder evaluarlos en conjunto con entidades de Gobierno y solventarlos.
4. Apoyar a las empresas en todo su proceso competitivo para lograr una exportación efectiva, por medio de servicios de información, asesoría, acompañamiento técnico, y capacitación en diversos temas.
5. Desarrollar actividades de difusión y promoción de los productos y los servicios guatemaltecos que conforman la oferta exportable.
6. Promover la visita de clientes internacionales (compradores) y misiones comerciales con empresarios guatemaltecos.
7. Brindar servicios de elaboración de agendas de negocios.
8. Elaborar en conjunto con otras direcciones un directorio de exportadores.
9. Promover la elaboración de un directorio de proveedores nacionales que tendrá doble propósito, tanto para la promoción de comercio exterior como para la atracción de inversiones.
10. Identificar oportunidades comerciales en los mercados con potencial o de interés.
11. Generar información estratégica de mercados con el apoyo de la Dirección de Inteligencia de Mercados.
12. Monitorear el clima de negocios.
13. Organizar eventos y talleres informativos relativos a acceso a mercados y sobre el proceso exportador.

6.2.8. Dirección de Inteligencia de Mercados:

Será la encargada de realizar análisis de forma sistemática sobre los temas de investigación de mercados, aspectos económicos, clima de negocios, inversión y exportaciones.

Funciones de la Dirección de Inteligencia de Mercados:

1. Brindar información sobre posibles destinos de exportación e identificar nichos de mercado para productos o servicios, comportamiento y tendencias del mercado internacional.



2. Elaborar y publicar estudios de mercado: perfil de mercado y perfil de país.
3. Identificar oportunidades de negocio y compradores potenciales.
4. Realizar mapeos de oferta exportable y perfiles de país-producto o país-servicio.
5. Analizar las estadísticas de exportación e importación.
6. Elaborar bases de datos de exportaciones de los principales socios comerciales: volúmenes de compra, condiciones favorables para el acceso a mercado.
7. Elaborar estudios económicos.
8. Elaborar perfiles de empresas exportadoras e importadoras.
9. Elaborar perfiles de inversionistas.
10. Elaborar estudios sobre comportamiento y tendencias del mercado internacional.

La información que genera esta Dirección es la línea base para las demás direcciones, por tal motivo, se sugiere que la misma sea común denominador para las unidades que conforman la Agencia.

6.2.9. Dirección de Marca País:

Será la encargada de administrar, diseñar y proponer los lineamientos base para el funcionamiento de la Marca País. Además, tendrá a su cargo su fortalecimiento y sostenibilidad para posicionar a Guatemala como un destino idóneo para la inversión, el turismo y el comercio.

Funciones de la Dirección Marca País:

1. Ser el enlace oficial para la integración de las entidades tanto públicas y privadas para poder consolidar la inclusión de la marca como sello de garantía y estrategia de *marketing* en los productos y servicios que el país tiene la capacidad de brindar.
2. Otorgar los permisos y/o licencias que se brinden a los usuarios de comercio exterior, atracción de inversiones y turismo con relación al uso de la marca.
3. Gestionar y supervisar la administración de todos los derechos derivados de la marca.
4. Desarrollar y ejecutar todas las acciones pertinentes en pro de la protección de la marca tanto a nivel local como internacional.
5. La agencia en conjunto con INGUAT tendrán a su cargo la representación de negociar convenios, participar en mesas de trabajo y otros asuntos relacionados con Marca País tanto a nivel local como internacional.

6.2.10. Dirección de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo:

Será la dirección encargada de promover las oportunidades comerciales, de inversión y de turismo a través de sus oficinas comerciales en el extranjero en coordinación con las demás direcciones de la Agencia y considerando los sectores priorizados.

Funciones de la Dirección de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo:



1. Brindar información sobre oportunidades comerciales y de atracción de inversiones.
2. Promocionar al país como destino idóneo para la atracción de inversiones.
3. Asesorar a los empresarios en la apertura de nuevos mercados.
4. Elaborar y actualizar bases de datos sobre oportunidades comerciales y sobre inversionistas potenciales en los países donde estén ubicadas las oficinas comerciales.
5. Elaborar directorios de proveedores nacionales e internacionales en temas varios.
6. Brindar servicios de asesoría y acompañamiento en la elaboración de agendas de negocios.
7. Implementar una estrategia de *marketing* en concordancia con las demás direcciones para explotar la imagen país como una herramienta que garantice que el país brinda productos y servicios de calidad.
8. Promocionar la participación de empresas guatemaltecas en ferias comerciales internacionales donde estén ubicadas las oficinas comerciales.
9. Participar en la organización de misiones comerciales inversas con el objetivo de atraer compradores e inversionistas potenciales al país.

6.2.11. Asistente:

Será la encargada de los procesos administrativos para brindar asistencia y soporte a la Dirección Ejecutiva y a las diferentes direcciones de la Agencia.

Funciones del puesto de Asistente:

1. Redactar las cartas y manejar la correspondencia.
2. Asistir en la elaboración de la memoria histórica de labores de la entidad.
3. Realizar las agendas de las reuniones y las ayudas de memoria requeridas.
4. Tener un registro para el control del inventario del suministro de útiles de oficina y limpieza.
5. Supervisar el trabajo del área de consejería.
6. Elaborar las presentaciones requeridas y material de apoyo necesario para las actividades de la Agencia.
7. Apoyar en la organización y logística de eventos requeridos.

6.2.12. Secretaria/Recepcionista:

Será la encargada de recibir a los visitantes que llegan a la oficina de la Agencia y simultáneamente el manejo de la planta telefónica.

Funciones del puesto de secretaria:

1. Llevar el control de mensajería.
2. Llevar el registro y control de correspondencia.



3. Manejar la planta telefónica y canalizar las llamadas a las distintas áreas .
4. Encargada del manejo del equipo de oficina.
5. Gestionar la distribución de la correspondencia externa recibida
6. Recibir a los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la Agencia para el ingreso de visitantes.

6.3. MARCO ESTRATÉGICO

Para el funcionamiento eficiente de la Agencia, se propone el siguiente marco estratégico, el beneficiario puede tomarlo en cuenta o modificarlo según sus necesidades ya en la práctica.

6.3.1. Objetivo

Ser la agencia que centralice toda la información y los servicios concernientes a inteligencia de mercados, atracción de inversiones, promoción comercial y administración de marca país utilizando las mejores herramientas para su eficiente funcionamiento, reforzada con las acciones de los agregados comerciales en el exterior.

6.3.2. Misión

Promover y facilitar todas las acciones relacionadas con la atracción de inversiones, marca país y promoción comercial.

6.3.3. Visión

Ser la entidad líder en Guatemala que impulse la competitividad, el desarrollo de la oferta exportable y la atracción de inversiones al país como destino idóneo utilizando los recursos asignados de manera eficiente.

6.3.4. Valores

- Compromiso: con la institución, con el trabajo que se realiza y con el desarrollo del país.
- Trabajo en equipo: colaborando entre sí para unir esfuerzos y conocimiento, valorando el respeto a diversidad de ideas que fortalecen el talento humano y la entidad.
- Servicio al cliente: anticipando las necesidades y superando las expectativas de los colaboradores y de los usuarios externos.
- Proactividad: tomando siempre la iniciativa en el desarrollo de sus actividades.
- Liderazgo: guiando de forma abierta y sencilla a los colaborados para su crecimiento profesional.



- Eficiencia: utilizando el recurso humano y financiero de forma consciente.
- Ética e integridad: actuando con honradez y honestidad en el desarrollo de las actividades diarias.
- Innovación: buscando la mejora continua de la entidad, el recurso humano y los servicios.

6.3.5. Ejes estratégicos

A continuación, se hace una propuesta de las rutas básicas que agruparan varios objetivos y metas que desarrollará y alcanzará la agencia en un determinado tiempo. Básicamente, son cuatro pilares estratégicos, siendo éstos:

6.3.5.1. Fortalecimiento institucional:

Consolidar el posicionamiento de la agencia como una entidad orientada a brindar servicios alta calidad y eficiencia a los usuarios en apoyo al logro de los objetivos institucionales a través de la búsqueda de un crecimiento continuo, manteniendo la excelencia en la atención y la mejora de los procesos de servicio.

- **Acciones:**

- a. Fomentar la innovación.
- b. Impulsar la calidad, eficiencia operativa y la ejecución de los servicios.
- c. Establecer y evaluar indicadores de desempeño para el cumplimiento de objetivos.
- d. Implementar un protocolo de respuesta a requerimientos.
- e. Implementar una estrategia para premiar la práctica de valores que refuercen el compromiso de los colaboradores con la institución.
- f. Desarrollar y mantener el talento humano.
- g. Propiciar alianzas y convenios interinstitucionales.

6.3.5.2. Promoción de Comercio Exterior:

Impulsar a más MIPYMES y a las empresas que ya exportan a promocionar sus productos o servicios en nuevos mercados intencionales dándole énfasis a la marca país como sello de garantía de calidad.



- **Acciones:**
 - a. Apoyar al exportador fomentando la constante capacitación.
 - b. Fomentar la calidad de los productos y servicios.
 - c. Impulsar la promoción comercial basado en la aplicación de criterios sobre inteligencia de mercados que maximicen la eficiencia del sector exportador.
 - d. Desarrollar mecanismos de formación empresarial, acompañamiento y asesoría para maximizar la formación y desarrollo de los potenciales exportadores y los que ya exportan
 - e. Implementar servicios para fomentar la participación de MIPYMES en mercados internacionales.
 - f. Fomentar alianzas con cooperantes internacionales en búsqueda de apoyo para capacitaciones en diversos temas que promuevan el acceso a mercados.

6.3.5.3. Atracción de Inversiones

Impulsar todas las acciones necesarias, apoyadas con la ventaja competitiva del país para promover al país como lugar idóneo de la atracción directa de las inversiones externas.

- **Acciones:**
 - a. Consolidar los sectores que han demostrado tener éxito y que han generado mayores flujos de inversión y reinversión tomando en cuenta la diversificación de empresas establecidas.
 - b. Identificar nuevos sectores para la promoción de la atracción de inversión extranjera directa en el país.
 - c. Promover los principales enlaces productivos a través de una coordinación más estrecha con el Ministerio de Economía y otras entidades de gobierno.
 - d. Implementar una estrategia para la atracción de proveedores internacionales de insumos y servicios al país.
 - e. Desarrollar una estrategia conjunta con el gobierno para promover el establecimiento de inversiones a nivel local en los departamentos del país.
 - f. Propiciar las condiciones idóneas para promover un mejor clima de inversiones que promueva la inversión externa.
 - g. Establecer los mecanismos necesarios para garantizar la eficiencia en la atención al cliente y la mejora continua.
 - h. Estimular la atracción de inversiones basada en la aplicación de criterios de inteligencia de mercados que maximicen la eficiencia del sector.

6.3.5.4. Estimular la competitividad del país

Promover las capacidades que el país posee en cuanto a la producción de bienes y servicios, y atracción de inversiones, propiciando la simplificación de trámites y la mejora del clima de negocios, incentivando la diversificación, sostenibilidad e innovación. Además, aportar en el desarrollo del talento humano a nivel nacional de tal manera que el sector productivo guatemalteco pueda competir y lograr acceder al mercado internacional afrontando los retos que ello conlleva.

- **Acciones:**
 - a. Promover la consolidación, el lanzamiento y el registro de la marca país.
 - b. Fomentar la innovación de servicios de promoción comercial e inversiones.
 - c. Promover el posicionamiento de la imagen del país en el exterior.
 - d. Promover la simplificación de los trámites para exportar y para el establecimiento de las inversiones.

6.4. PROPUESTA DE AUTOSOSTENIBILIDAD

En la actualidad, la Agencia no cuenta con un presupuesto asignado y ha tenido que recurrir a fuentes de financiamiento externas que no son sostenibles. En este apartado se hace una propuesta de financiamiento mixta para poder prever esta situación, pero sólo podrá ser viable si se cuenta con la aprobación del marco legal donde se incluya un renglón presupuestario.

Corto plazo:

- a. Gobierno: debe asignarle una fuente de financiamiento a través de un renglón presupuestario por parte del Ministerio de Economía con el objetivo de poder garantizar el resguardo y continuidad de la operatividad y cubra los siguientes rubros:
 - Honorarios de funcionarios encargados del desempeño de las funciones de la agencia.
 - Gastos de alquiler de oficina, agua, luz, teléfono, internet, mensajería
 - Suministros y equipo de oficina

Recursos financieros aproximados necesarios para el arranque de la agencia:

- 1 Director Ejecutivo: Q. 30,000.00 x 14 salarios = Q. 420,000.00
- 3 encargados de división: Q. 15,000.00 x 14 salarios = Q. 630,000.00
- 5 encargados de dirección: Q. 15,000.00 x 14 salarios = Q. 1,050,000.00
- 1 asistente: Q. 12,000.00 x 14 salarios = Q. 168,000.00
- 1 secretaria: Q. 8,000.00 x 14 salarios = Q. 112,000.00
- Alquiler de oficina por 1 año: Q. 25,000.00 x 12 meses = Q. 300,000.00



Programa Mipymes y Cooperativas

- Servicios (electricidad, teléfono, agua, vigilancia, etc.): Q. 10,000.00 x 12 meses = Q. 120,000.00
- Mobiliario de oficina: Q. 75,000.00
- Equipo de cómputo y audiovisual: Q. 150,000.00
- Software, licencias y diseño de herramienta web: Q 50,000
- Suministros y papelería de oficina: Q. 20,000.00
- Otros gastos para el montaje de la oficina: Q. 50,000.00

Presupuesto total para un año de funcionamiento: Q. 3,145,000.00

Nota: Los montos son estimados a precios de mercado, pero pueden variar dependiendo de las especificaciones de cada rubro, las cuales las define el encargado del montaje de la Agencia.

Mediano plazo:

- b. Cooperación Internacional: pueda negociar una fuente de financiamiento a través de convenios que pueda cubrir los siguientes rubros:
 - Planificación y organización de eventos, congresos y talleres de capacitación.
 - Planificación y organización de misiones comerciales y misiones comerciales inversas.
 - Planificación y promoción de la participación de empresarios en ferias internacionales
 - Honorarios de consultores para proyectos específicos relativos a las actividades de la agencia.

- c. Generación de ingresos propios: permitirá generar sus propios fondos a través del cobro de los siguientes actividades y servicios:
 - Por participación del público en congresos, eventos informativos y de capacitación.
 - Por certificar a una empresa que está capacitada para la utilización de la marca país en sus productos o servicios.
 - Por otorgar la licencia marca país.
 - Por solicitudes de servicios “tailored-made” requeridos por individuales o empresas, por ejemplo: estudios específicos, análisis específicos de algún producto o servicios, elaboración de agendas de negocios, entre otros.
 - Por aparecer dentro de un directorio de proveedores donde se promoverán los servicios de la empresa, incluyendo información de contacto, logo y resumen de servicios.
 - Por incluir logos de empresas en general dentro del portal web de la Agencia que podrán ser redireccionadas a sus respectivas páginas web.



- Pautar dentro de diferentes opciones de publicaciones ya sea digitales o impresas (Diseño de Plan de Pauta).
- *Exposure* de marca empresarial a través de un plan de patrocinios (segmentada con diferentes precios como oro, plata, bronce) que permita a la empresa exponer su marca a lo largo de un año dentro de lo siguiente:
 - Logo en todas las publicaciones digitales, banners, invitaciones a eventos y mantas.
 - Pauta en todas las publicaciones digitales o impresas
 - Oportunidad de incluir un banner propio de la empresa en los eventos

6.5. SERVICIOS DE PROMOCIÓN COMERCIAL

Los servicios y apoyos que la Agencia en Guatemala pueda ofrecer a sus usuarios son claves para asesorar a los exportadores y potenciales exportadores de la mejor manera para poder promover los servicios y los productos de una empresa a nivel internacional o consolidar un mercado en específico. A continuación, se presenta una tabla donde se hace un resumen de los servicios propuestos en el tema de promoción comercial que se pueden implementar dentro de la agencia.

Tabla 7. Servicios de promoción comercial a implementar por la Agencia

SERVICIO	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN ⁹
Elaboración de agenda de negocios.	2	Mediano plazo
Asesoría especializada en la ruta exportadora.	1	Corto plazo
Desarrollo de un proyecto en comercio exterior.	3	Largo plazo
Asistencia en participación de feria internacionales como visitante o dentro de un stand.	4	Largo plazo
Programa de Capacitación en Comercio Internacional.	1	Corto plazo
Asesoría en exportación de bienes.	1	Corto plazo
Asesoría en exportación de servicios.	1	Corto plazo
Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE–.	2	Largo Plazo
Call Center especializado en temas de comercio exterior.	2	Largo Plazo
Soporte en línea por medio de sistema de Chat.	3	Largo Plazo
Directorio de exportaciones.	2	Corto plazo
Información logística.	2	Corto plazo
Informes sectoriales de exportación.	2	Mediano plazo

⁹ Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses), b) Mediano plazo (6-9 meses) y largo plazo (12 meses en adelante).



Guía para exportar.	1	Mediano plazo
Test del exportador.	1	Corto plazo
Asesoría en la identificación de oportunidades comerciales para un producto o servicio en el exterior.	2	Mediano plazo

Fuente: elaboración propia (2018)

6.6 SERVICIOS DE INVERSIÓN

A continuación se presenta una tabla que contiene los servicios que se sugieren sean implementados por la Agencia con el objetivo de fomentar la atracción de inversiones al país, el proceso de establecimiento de una empresa y consolidar la atracción de capital. La calidad de información, asesoría y la velocidad de respuesta contribuirá a aumento de la percepción de seguridad y comodidad del potencial inversor, a la vez, contribuirá a disminuir la percepción de riesgo y el costo de ingresar al mercado destino.

Tabla 8. Servicios de inversión a desarrollar por la Agencia

SERVICIO	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN ¹⁰
Información completa y relevante acerca de oportunidades de inversión en el país.	1	Corto plazo
Elaboración de agendas de negocios, organización y acompañamiento a los inversionistas potenciales en el país con instituciones clave y empresas del sector de interés.	2	Corto plazo
Atención y seguimiento a empresas ya instaladas en el país.	1	Corto plazo
Facilitación de contactos con el sector público y privado y asesoramiento a lo largo de del proceso de evaluación y toma de decisión.	2	Mediano plazo
Promoción de la cartera de proyectos públicos.	2	Mediano plazo
Brindar información periódica y actualizada sobre el clima de negocios y oportunidades concretas de inversión en proyectos públicos y privados sectoriales.	1	Corto plazo
Brindar asesoría sectorial y legal.	2	Corto plazo
Información sobre el país en materia de ambiente económico y social, marco legal y sus políticas en materia de	1	Median plazo

¹⁰ Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses), b) Mediano plazo (6-9 meses) y largo plazo (12 meses en adelante).



inversión extranjera, asesoría para iniciar un negocio, procedimientos y regulaciones.		
Misiones estratégicas de comercio (compradores).	3	Largo plazo
Guía completa para el inversionista extranjero donde se incluya los pasos para instalar empresas.	1	Corto plazo
Asesoría en Zonas Francas y otros incentivos.	2	Largo plazo
Información sobre impuestos en el país, contratación de trabajadores, leyes y normas laborales, compra de inmuebles y asistencia en cómo importar maquinaria y bienes raíces.	2	Corto plazo
Asistencia a inversionistas y sus familias en el proceso de relocalización para residir en el país.	3	Largo plazo
Asistencia en la solución de inconvenientes relacionados a la operación de la empresa.	3	Mediano plazo
Apoyo en la gestión y agilización de trámites con instituciones gubernamentales.	2	Mediano plazo
Información para la reinversión: proyectos públicos y oportunidades e incentivos para el inversionista extranjero.	2	Largo plazo

Fuente: elaboración propia (2018)

6.7 SERVICIOS Y/ O ACTIVIDADES DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

La información que se deriva del tema no sólo es transversal para todos los temas que abordará la Agencia, sino es crucial para facilitar la toma de decisiones de una empresa para la compra de un producto o servicio, o la inversión externa de una empresa en el país o su respectivo establecimiento. Por último, pero no menos importante, es una herramienta clave para poder resaltar la ventaja competitiva del país y consolidarlo a través de su Marca País. A continuación se presenta una tabla que contiene los servicios propuesto para el tema de inteligencia de mercados.

Tabla 9. Servicios o actividades de inteligencia de mercados a realizar por la Agencia

SERVICIO	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN ¹¹
----------	--------------------------------	--

¹¹ Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses), b) Mediano plazo (6-9 meses) y largo plazo (12 meses en adelante).



GUATEMALA



UNIÓN EUROPEA

Programa Mipymes y Cooperativas

<p>Asesoría en la utilización de las plataformas informáticas donde el usuario puede encontrar información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Partida arancelaria de su producto.▪ Estadísticas de exportación▪ Ranking de países por bloque económico.▪ Destinos de exportación e identificar nichos de mercado para sus productos▪ Comportamiento y tendencias del mercado internacional objetivo, así como diferentes paquetes de productos diseñados a la medida de las necesidades de los usuarios.	3	Mediano plazo
<p>Elaboración de documentos de análisis e identificación de mercados que muestren oportunidades de exportación para productos o servicios:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Presentación ejecutiva con identificación de países objetivo.▪ Información sobre arancel de importación y semáforo de restricciones no arancelarias en países seleccionados▪ Identificación de clientes potenciales en países seleccionados.	1	Corto plazo
<p>Bases de datos de exportaciones e importaciones de los principales socios comerciales del mundo, respectivamente, con el propósito de facilitarle al empresario el proceso de investigación inicial:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ volúmenes de compra▪ evolución de crecimiento▪ condiciones favorables para el acceso a mercados.	1	Mediano plazo
<p>Asesoría en canales de distribución por medio de publicaciones digitales enfocadas a contar con una información actualizada y de utilización práctica para el exportador del funcionamiento de las principales rutas de los productos importados en el mercado del país objeto del estudio, desde el importador hasta llegar al consumidor final con la descripción y funcionamiento de los principales canales.</p>	2	Mediano plazo



Análisis de datos macroeconómicos, comerciales, de inversión, demográficos, educativos y salariales procedentes de fuentes especializadas nacionales e internacionales, a fin de presentar informes y/o presentaciones de fácil lectura para la promoción de Guatemala como plataforma ideal para inversiones.	1	Mediano plazo
Análisis de la oferta de país frente a la demanda internacional para una amplia gama de productos.	1	Corto plazo
Asesoría Mercado Servicio: informe detallado sobre la situación actual y coyuntural del mercado de un país para un servicio específico.	1	Mediano plazo
Elaboración de una guía país: que constituye una primera aproximación al mercado para el que interesa visitar, prospectar y aprovechar oportunidades de negocio.	1	Corto plazo
Informes sobre tendencias de mercados internacionales.	2	Mediano plazo
Elaboración de estudios sobre el mercado de un determinado país enfocado en un servicio o grupo de servicios de un subsector específico.	3	Largo plazo
Elaboración de estudios sobre el mercado de un determinado país enfocado en un producto o grupo de productos de un subsector específico.	3	Largo plazo

Fuente: elaboración propia (2018)

6.8 MARCA PAÍS

El reto de una Marca País no está en la construcción de ésta, el verdadero reto se encuentra en fijar el concepto en la mente de los empresarios, ya que constituye un sello de garantía que refuerza la calidad y confiabilidad de un producto o servicio. Con el objetivo de ganar espacio en nuevos espacios del mercado internacional, el concepto se diseña para potenciar y elevar las oportunidades comerciales de un país, logrando un impacto positivo en la percepción que se tiene del mismo, resaltando las cualidades de su identidad. A continuación se presenta una tabla donde se incluyen los servicios que se sugieren que la Agencia brinde para potenciar el tema.

Tabla 10. Servicios de marca país a desarrollar por la Agencia



SERVICIO	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN ¹²
Desarrollo de estrategia de promoción y sensibilización sobre la importancia de contar con una Marca País distintiva.	1	Mediano plazo
Desarrollo de programa de apoyo a los sectores productivos con el objetivo de fortalecer su posicionamiento internacional, a través del diseño e implementación de marcas sectoriales representativas de sectores productivos nacionales que contribuyan a la imagen del país en el exterior.	2	Mediano plazo
Desarrollo de programas de capacitación en temas de licencia de Marca País y su utilización en productos, servicios, materiales corporativos, publicidad, eventos, etc.	2	Largo plazo
Desarrollo de material informativo sobre los requerimientos y los beneficios de obtener una licencia de Marca País y Certificado de Licencia de Uso.	2	Largo plazo

Fuente: elaboración propia (2018)

6.9 PROMOCIÓN, COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD DE LA AGENCIA

Con base al análisis de las mejores prácticas identificadas en el Producto No. 2, se presenta la siguiente tabla donde se considera fundamental que la Agencia utilice las siguientes herramientas para su promoción, comunicación y publicidad:

Tabla 11. Herramientas a utilizar por la Agencia

HERRAMIENTAS	ACCIONES	NIVEL DE PRIORIZACIÓN SUGERIDO	PLAZO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN ¹³
Promoción	Inclusión de blogs e historias de éxito de sus capacitaciones y de negocios.	2	Mediano plazo
	Inclusión de publicaciones, sala de prensa, memoria de labores, publicaciones, eventos, historias de éxito, noticias de sobre economía y turismo del país en su página web.	2	Largo plazo

¹² Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses), b) Mediano plazo (6-9 meses) y largo plazo (12 meses en adelante).

¹³ Para la presente propuesta se considera la siguiente temporalidad en el plazo estimado de implementación: a) Corto plazo (3-6 meses), b) Mediano plazo (6-9 meses) y largo plazo (12 meses en adelante).



Programa Mipymes y Cooperativas

	Inclusión de una biblioteca de recurso donde se encuentran presentaciones, guía de servicios, enlaces de interés entre otros.	1	Largo plazo
	Telemarketing para promoción de eventos, productos y servicios.	1	Corto plazo
	Inclusión de boletín mensual digital.	2	Corto plazo
Comunicación	Activación de aplicaciones para dar a conocer eventos u oportunidades de negocio.	2	Largo plazo
	Correo electrónico.	1	Mediano plazo
	Uso de redes sociales como: Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Periscope.	1	Corto plaza
	Sala de prensa en página web, donde el usuario puede encontrar notas de prensa, boletín de medios y un boletín institucional.	2	Largo plazo
Publicidad	Twitter para dar a conocer noticias importantes de la agencia o resultados de sus servicios.	1	Corto plazo
	Establecer alianzas con medios de comunicación tanto escritos como televisivos, para promover a la Agencia en sus actividades, logros y oferta de servicios.	1	Mediano plazo

Fuente: elaboración propia (2018)



7. CONCLUSIONES

- La mejor herramienta con la que cuenta un gobierno para brindar información sobre el clima de inversiones en su país y promoverlo como receptor idóneo de la IED es la agencia de promoción de inversiones y/o promoción comercial.
- Una agencia de inversiones efectiva contribuye al aumento de la percepción de seguridad y comodidad del potencial inversor, a la vez, también contribuye a disminuir la percepción de riesgo y el costo de ingresar al mercado destino.
- El contenido actualizado y organizado de la página *web*, y la velocidad de respuesta por medio de un protocolo de procedimientos brindara a la agencia invaluable herramientas.
- Un Acuerdo Gubernativo bien definido logrará la institucionalidad de la agencia.
- Contar con un modelo de financiación mixto entre gobierno, cooperación internacional y la posibilidad de agenciarse de sus propias fondas, asegura la continuidad de ejercer las funciones de la agencia.
- La reestructuración organizacional e integración de las funciones y servicios de las unidades que la conformarán es vital para lograr eficientizar los servicios

8. RECOMENDACIONES

- Para la estructura organizacional se recomienda que la agencia elabore un reglamento de organización y funciones donde se describa:
 - a. Naturaleza Jurídica
 - b. Ámbito de Competencia de la agencia
 - c. Funciones generales de la agencia
 - d. Base legal
 - e. Estructura orgánica
 - f. Funciones de cada una de las direcciones o divisiones que componen
 - g. Mecanismos de articulación con los distintos actores o instituciones
 - h. Regímenes económico, financiero y laboral
- Se recomienda elaborar los siguientes manuales:
 - a. Ética y valores
 - b. Vestimenta
 - c. Políticas y procedimientos
 - d. Contratación de recurso humano y de servicios
- Se sugiere implementar un programa interno de motivación para el equipo de trabajo y que pueda propiciar la fidelización a la agencia.
- Se propone que cuando se realice la contratación del nuevo personal se tomen en cuenta los siguientes aspectos:
 - a. Experiencia en el sector público y privado
 - b. Manejo del idioma inglés u otros idiomas
 - c. Conocimiento en temas de facilitación comercial.
- Es importante crear un sistema de verificación constante de cumplimiento de metas.
- Implementar internamente un protocolo de respuesta a requerimientos con el objetivo de garantizar la eficiencia en la atención al cliente con los siguientes pasos:
 - a. Acusar recibo de consultas a través de un correo electrónico dentro de un plazo no mayor a 24 hrs.
 - b. Proporcionar una respuesta parcial o completa no más allá de los siete días siguientes.
 - c. Suministrar la información faltante o detalles, según sea el caso en los siguientes 7 días o en su efecto realizar una comunicación de seguimiento con el objetivo de confirmar la recepción de la información.



Programa Mipymes y Cooperativas

- d. En los siguientes 15 días, gestionar una comunicación para analizar el estatus del proyecto si aplica.
- Fomentar la cultura de control de calidad de las respuestas a las consultas.
 - Implementar un formulario tipo encuesta para poder medir el grado de satisfacción del usuario.
 - En el tema de promoción, comunicación y publicidad se recomienda diseñar y enriquecer la página *web*, hacerla lo más *User friendly* posible, pues es la puerta de entrada a las actividades y servicios que la agencia puede ofrecer.
 - Es fundamental que la página *web* esté lo más actualizada posible con información, estadísticas y otros datos pertinentes.
 - En cuanto a las redes sociales es aconsejable alimentar constantemente con información y datos relevantes sobre noticias, alertas económicas, oportunidades comerciales, oportunidades de atracción de inversión, información sobre ferias sectoriales, historia de éxito, logros de empresa gracias al apoyo de la agencia, etc.
 - En el tema de cobro de servicios se recomienda elaborar un contrato sencillo de servicios para garantizar el cumplimiento de entrega del producto pactado por parte de los representantes de la Agencia, y por el otro lado, el pago por concepto del producto o servicio requerido.
 - Es vital que el equipo de trabajo esté lo suficientemente comunicado con sus pares con el objetivo que todos tenga conocimiento de las actividades que se realicen con las otras direcciones o unidades.
 - Se recomienda que la Agencia pueda lograr continuidad en su plan operativo anual, sin importar los cambios de gobierno o de funcionarios.