

# Plan “Guatemala no se detiene”

Vamos por empleo, inversión y prosperidad

Presentación de resultados

Octubre 2020



**FUNDESA**

Fundación para el Desarrollo de Guatemala



# Recordatorio: El proyecto buscó potenciar el ecosistema de atracción de inversión, con foco en exportaciones e institucionalidad

ILUSTRATIVO

■ Foco del proyecto



Lograr flujos de inversión extranjera a escala que catalicen el crecimiento económico y la generación de empleo



## A Infraestructura

- Infraestructura de transporte y logística
- Servicios públicos (p.ej. energía)
- Infraestructura social (p.ej. hospitales)



## B Sectores con foco en el mercado doméstico

- Vivienda
- Comercio



## C Sectores exportadores

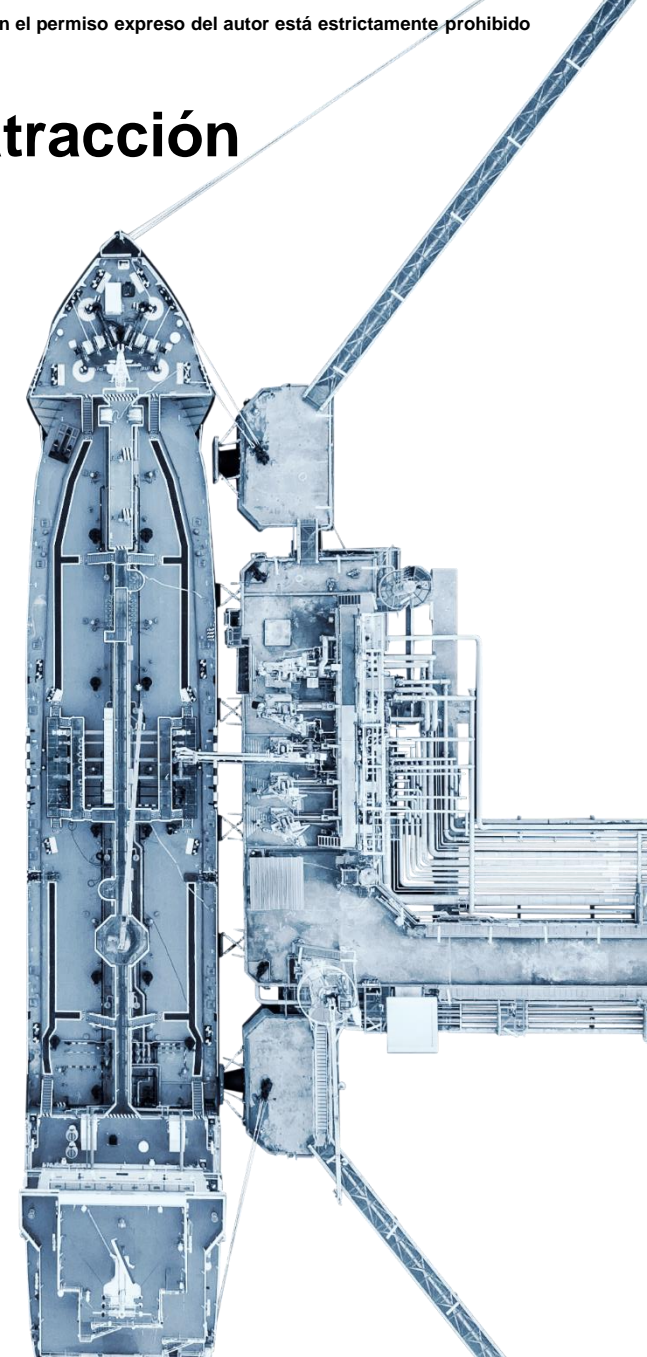
- Hacer más de lo que somos buenos
- Diversificar con competencias actuales
- Ampliar el horizonte hacia sectores más sofisticados



## D Agenda de competitividad y de seguridad inversionista



## E Entidad para promover y atraer inversión extranjera directa



# Queremos guiar esta conversación alrededor de 2 mensajes



# 1

Identificamos **oportunidades para fortalecer las exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa (IED):**

- Incremento de exportaciones hacia 2030 de hasta **US\$5 MM** adicionales en **20 productos** que **Guatemala ya exporta**
- Aspiración para ser el **hub regional en 4 sectores de *leapfrogging*** a partir de la atracción de \$300 M adicionales en IED

Para capturar estas oportunidades, **diseñamos planes sectoriales detallados**

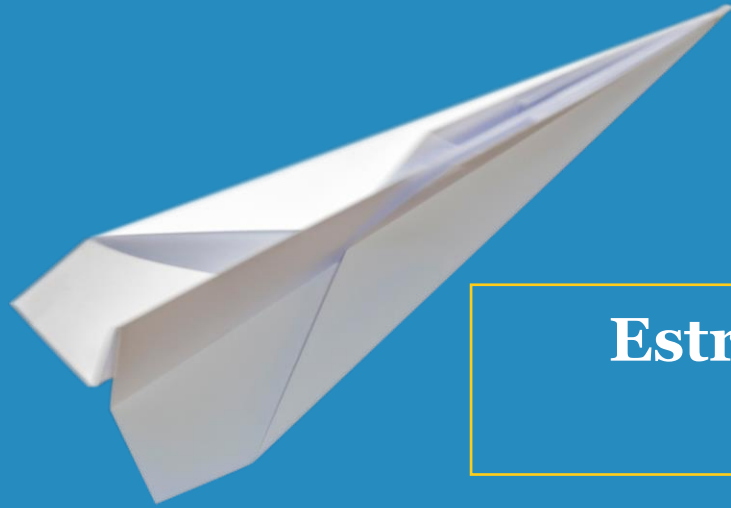
# 2

Para **ejecutar** esta estrategia y dar seguimiento diseñamos una **propuesta de gobernanza y modelo operativo:**

- **Estructura de 4 pilares** para legitimar el esfuerzo, definir la estrategia y dar seguimiento a las metas
- **Diseño de una Oficina de Atracción de Inversiones** para ejecutar la estrategia

Adicionalmente identificamos **factores claves de éxito** para dar comienzo a la **implementación**

**Hemos  
identificado  
dos  
estrategias**



## Estrategia 1

**Hacer más de lo que somos buenos  
y diversificar con competencias  
actuales**

Convertir el país en un **jugador de talla mundial en 20 productos de sectores actuales**

A partir de una **estrategia de promoción de exportaciones muy focalizada**

## Estrategia 2

***Leapfrogging* hacia sectores  
más sofisticados**

Realizar **apuestas en 4 sectores estratégicos** aprovechando las tendencias de *nearshoring*

A partir de una **estrategia de atracción de inversiones en sectores y con jugadas claras**



# Identificamos 20 productos donde podemos hacer más de lo que somos buenos y diversificar aplicando una metodología de 2 filtros

## Primer filtro



## Segundo filtro



### Identificación de lista larga de 43 productos con potencial

- ¿Qué productos actuales tienen un mejor desempeño exportador o competitividad?
- ¿Qué productos adyacentes tienen un mayor potencial exportador?

### Lista corta de ~20 productos para caracterizar

- Demanda- ¿Cuáles son los mercados que más han crecido?
- Acceso – ¿Qué productos tienen un mejor acceso a los mercados?















### Caracterización de productos de la lista corta

#### Para cada producto:

- 1 Estimación de impacto en PIB y empleo
- 2 Escenarios de oportunidad para cada producto
- 3 Identificación de mercados relevantes

# Estimamos una oportunidad para incrementar las exportaciones de hasta US\$5 mil millones en estos 20 productos



Sector	Productos	Mercados principales	Rango de oportunidad \$US millones	Impacto PIB \$US millones	% sobre PIB 2019, %	Impacto empleo # de empleos	% población ocupada 2019, %
 Agricultura silvicultura y pesca	Crustáceos, pescado congelado, hortalizas y legumbres, bananos, frutos frescos, dátiles, higos, piñas, aguacates y café		564 – 1,124	601 – 1,197	0.9% - 1.7%	158,022 – 314,727	2.2% - 4.3%
 Productos Alimenticios	Salsas y condimentos, preparados alimenticios y alimentación animal		51 - 164	53 - 169	0.1% - 0.2%	6,832 - 21,970	0.1% - 0.3%
 Químicos	Productos de limpieza		234 - 444	242 - 459	0.3% - 0.7%	31,347 - 59,479	0.4% - 0.8%
 Plásticos y caucho	Artículos de plástico para embalaje		22 - 74	23 - 76	0.0% - 0.1%	2,947 - 9,913	0.0% - 0.1%
 Vestimenta	Camisas para hombre, blusas, trajes de mujer (de punto), camisetas, trajes de mujer (no de punto), trajes de hombre (no de punto)		875 - 3,528	904 - 3,646	1.3% - 5.2%	117,217 - 472,617	1.6% - 6.5%
 Prod. No metálicos	Fregadores de cerámica		1 - 3	1 - 3	0.0% - 0.0%	126 - 362	0.0% - 0.0%
 Equipo electrónico	Refrigeradores		17 - 47	18 - 49	0.0% - 0.1%	2,277 - 6,296	0.0% - 0.1%
<b>Total</b>			1,764 – 5,383	1,841 – 5,599	2.6% - 7.9%	318,768 – 885,364	4.0% - 9.3%

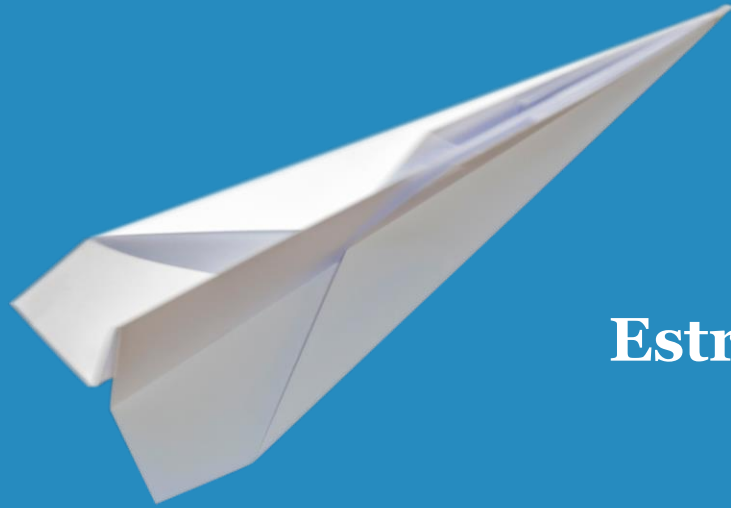
# Para capturar esta oportunidad es necesario diseñar y elaborar un plan de promoción en base a 3 pilares para cada uno de los sectores identificados

Ejemplo de estrategia para “Vestimenta” que puede servir de punto de partida

ILUSTRATIVO



Pilares	Objetivos	Actividades
<p><b>1.</b> <i>Reach &amp; Relevance</i></p>	<p>Posicionar a Guatemala como un <b>jugador líder en el sector</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar al sector en publicaciones y eventos clave, fortalecer esfuerzos de comercio bilateral</li> <li>• Consolidar una marca textil para Guatemala</li> </ul>
<p><b>2.</b> <i>Estrategia Go-to-Market</i></p>	<p><b>Incrementar las exportaciones</b> a partir de un aumento de market share en mercados existentes y de desarrollo de nuevos mercados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, segmentar y priorizar compradores en los mercados objetivo</li> <li>• Actuar como intermediarios para conectar a compradores con exportadores</li> </ul>
<p><b>3.</b> <i>Competitividad</i></p>	<p><b>Mejorar la productividad del sector</b> y generar más valor a través de la <b>sofisticación del sector</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el convenio 175 para el trabajo a tiempo parcial y pago por horas para flexibilizar el costo de capital humano</li> <li>• Integrar la cadena de <i>sourcing</i> de telas sintéticas para diversificar la oferta de productos ofrecidos</li> </ul>



## Estrategia 1

Hacer más de lo que somos buenos  
y diversificar con competencias  
actuales

Convertir el país en un **jugador de talla mundial en 20 productos de sectores actuales**

A partir de una **estrategia de promoción de exportaciones muy focalizada**

## Estrategia 2

*Leapfrogging* hacia sectores  
más sofisticados

Realizar **apuestas en 4 sectores estratégicos** aprovechando las tendencias de *nearshoring*

A partir de una **estrategia de atracción de inversiones en sectores y con jugadas claras**

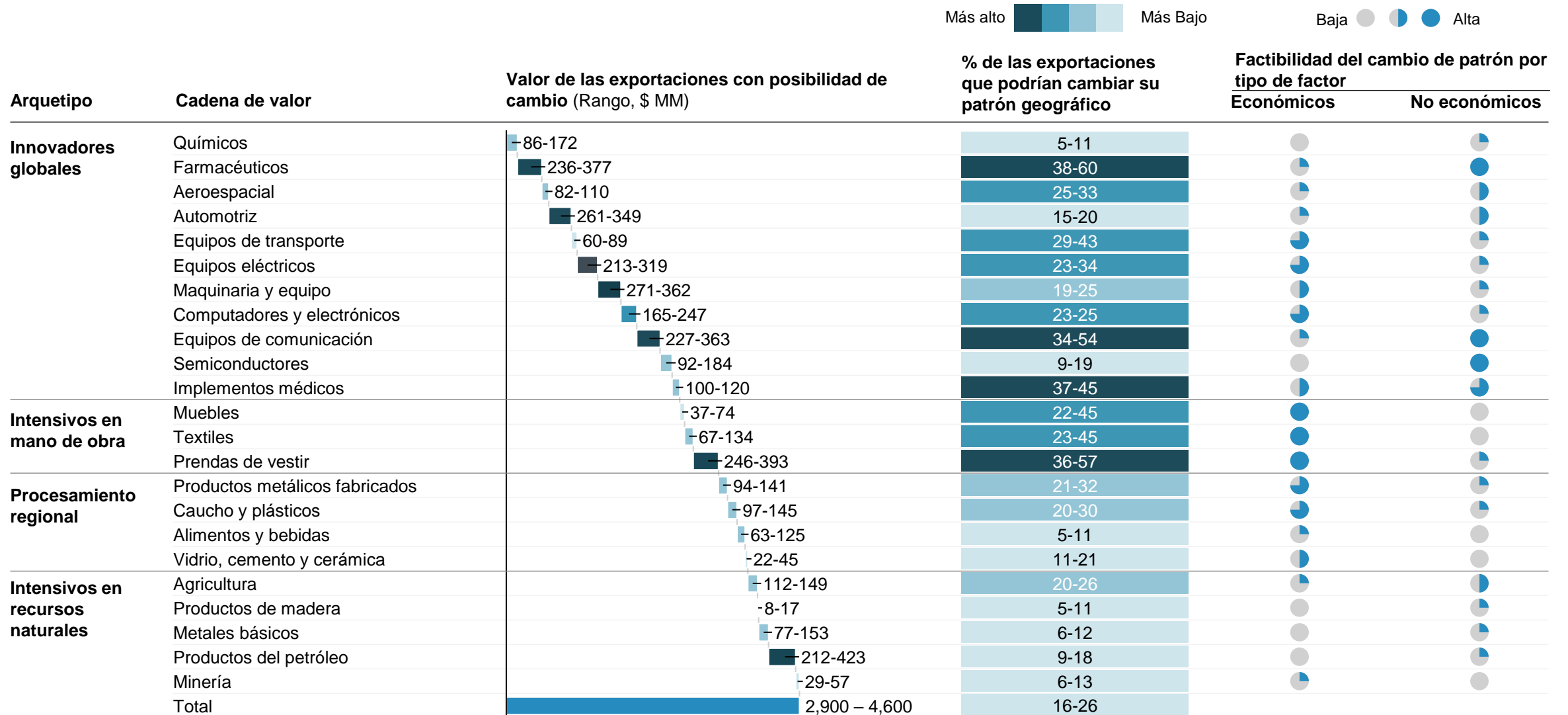
Hemos  
identificado  
dos  
estrategias









# Hasta US\$4.6 mil millones en flujos comerciales podrían cambiar su patrón geográfico en los próximos 5 años

Los cambios geográficos son: 1. Producir domésticamente, 2. Nueva ronda de offshoring, 3. Nearshoring



# Estos cambios generan oportunidades y riesgos en las principales regiones del mundo

Valor del comercio que podría sufrir cambios en los patrones geográficos<sup>1</sup>

Estimación baja de oportunidad  Estimación alta de oportunidad   
 Estimación baja de riesgo  Estimación alta de riesgo   
 Cada cuadrado = 50 mil millones de dólares

## América del Norte

## UE + Reino Unido

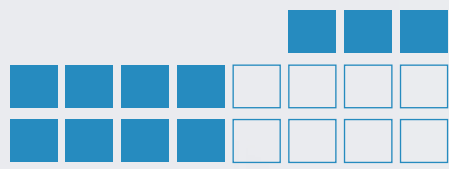
## Asia y el Pacífico

**618-932**  
mil millones de dólares

**482-740**  
mil millones de dólares

**384-588**  
mil millones de dólares

**Oportunidad**  
(importaciones de fuera que se trasladarían a la región)



**Riesgo**  
(exportaciones hacia afuera que se trasladarían a otras regiones)



**281-431**  
mil millones de dólares

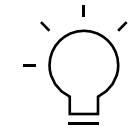
**679-1.011**  
millones de dólares

**863-1.323**  
millones de dólares

1. Ejemplo de cadenas innovadoras globales y de procesamiento regional



La apuesta también podría incluir a Latinoamérica, dada su potencia de consumo



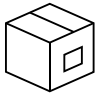
**~650 millones de habitantes** (~2X la población de Estados Unidos)

**~US\$ 1.4 trillones de importaciones** (45% de las importaciones de Estados Unidos)

**~US\$ 750.000 millones de mercado potencial** en la base de la pirámide<sup>1</sup>

1. Población con ingresos del hogar diarios inferiores a US\$10. Constituye el 70% de la población del continente

# Para identificar hacia dónde hacer *leapfrogging*, analizamos las oportunidades en las cadenas globales de bienes y servicios



## A. Bienes

**Dimensionamos la factibilidad de cambios en flujos de cadena de valor**

Con base en **factores económicos y no-económicos**, p.ej.: bienes protegidos por políticas nacionales

**Priorizamos sectores que generen mayor valor agregado**

Sectores que generan un **mayor valor agregado**—diferencia entre el costo de producción y de venta—**por empleado**

**Priorizaremos productos con base en input de expertos globales a nivel sectorial**

Productos con altos niveles de demanda y mayor potencial de expansión para Guatemala



## B. Servicios

**Priorizamos sectores por su perspectiva de crecimiento**

Teniendo en cuenta la relevancia de las exportaciones actuales y su crecimiento en los últimos 10 años, así como las perspectivas post-Covid

**Identificamos los sectores con mayor potencial para Guatemala**

Tomamos los sectores con exportaciones relevantes de países emergentes, y verificamos aquellos con exportaciones significativas de Asia e importaciones de Estados Unidos

**Priorizamos sub-sectores con potencial de crecimiento en Guatemala**

Sub-sectores con perspectivas de crecimiento en Latinoamérica, los pares regionales y Guatemala



# Identificamos 4 sectores donde Guatemala puede apostar a convertirse en hub regional



X Tamaño de mercado direccionable

# 1

## Farmacéuticos

**236 – 377<sup>1</sup>**  
mil millones US\$

# 2

## Aparatos Médicos

**100 – 120<sup>1</sup>**  
mil millones US\$

# 3

## EMS (Manufactura de Aparatos Electrónicos)

**470-750<sup>1</sup>**  
mil millones US\$

# 4

## Servicios a Empresas (BPO + ITO)

**660<sup>2</sup>**  
mil millones US\$

1. Tamaño de mercado para medicina de prescripción y medicina OTC en 2019 | 2. Tamaño de mercado de aparatos médicos en 2018 | 3. Tamaño del mercado de ensamblaje final 2018 | 4. Tamaño del mercado global de BPO y de desarrollo de software en 2019 | 5. Exención ISR por 10 años para los regímenes de admisión temporal y prestadora de servicios, exoneración de IVA y derechos de importación de maquinaria y equipo, entre otros | 6. Exoneración de ISR Fuente: McKinsey Global Institute, NASSCOM, Gartner





# Para cada uno de los sectores se definió un plan sectorial que responde 4 preguntas

— Foco a continuación

## ¿Qué?

**Categorías/segmentos que pueden ser más atractivos para que Guatemala apueste**

## ¿Cuál jugada?

**Jugadas más atractivas para capturar la oportunidad (p.ej. atraer empresa ancla global, catalizar crecimiento de ecosistema actual)**

## ¿Quién?

**Identificación de potenciales inversionistas globales**

## ¿Cómo?

**Pitch / casos de negocios resaltando las ventajas actuales de Guatemala**

**Plan de implementación y de go-to-market**

**Plan de desarrollo sectorial para cerrar brechas identificadas**

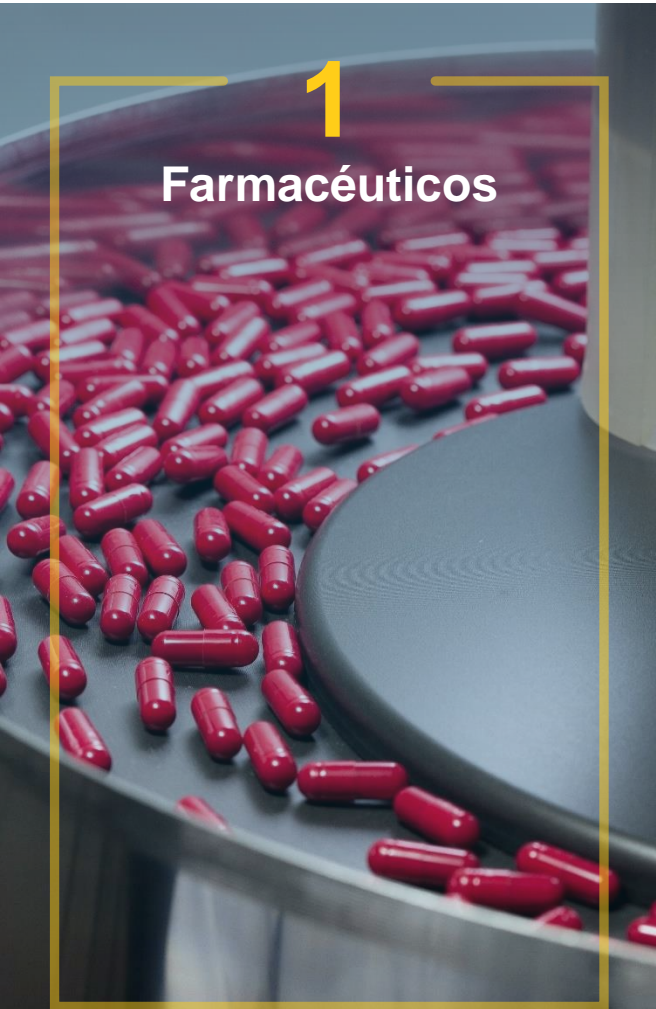
# Leapfrogging hacia sectores más sofisticados



Enfoque

1

Farmacéuticos



2

Aparatos Médicos



3

EMS (Manufactura de Aparatos Electrónicos)



4

Servicios a Empresas (BPO + ITO)





# 1. De las 15 categorías de medicinas, identificamos 2 con potencial alto y 6 con potencial alto-medio de acuerdo con su riesgo y complejidad

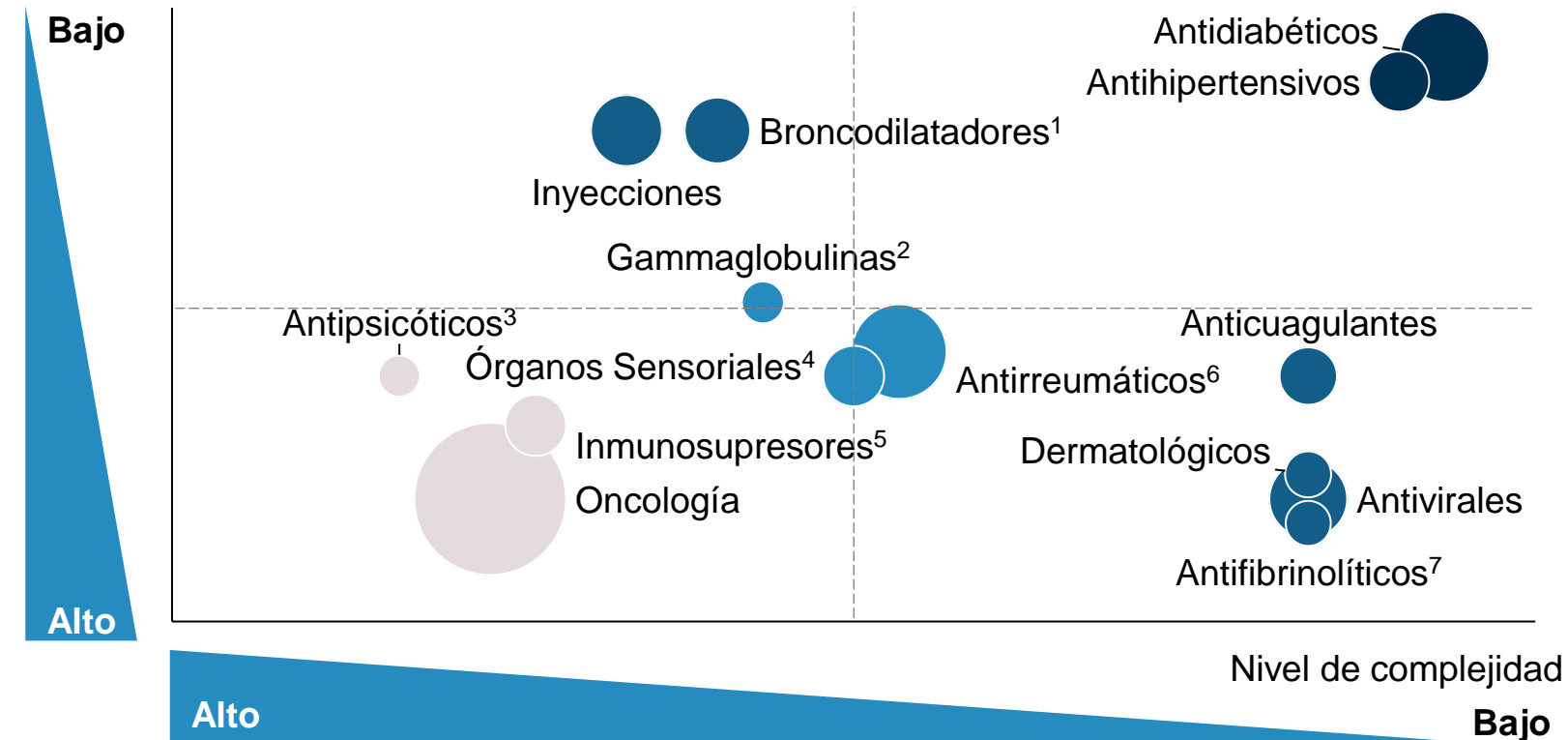
● Segmentos de alto potencial   ● Segmentos de alto-medio potencial   ● Segmentos de medio potencial   ● Segmentos de bajo potencial

BASADO EN ENTREVISTAS

○ Ventas, US\$ Millones

## Mapeo de complejidad y riesgo por categoría de producto, 2019

Nivel de riesgo



## Apuestas estratégicas

- La apuesta se concentra en dos categorías de farmacéuticos antidiabéticos y antihipertensivos, cuyas ventas globales suman **US\$ 74,400 Millones<sup>1</sup>**
- Los segmentos con potencial alto-medio son seis, cuyas ventas globales suman **US\$ 147,600 Millones**









1. Una sustancia que causa que los bronquios de los pulmones se dilaten, provocando una disminución en la resistencia aérea y permitiendo el flujo de aire | 2. Tipo de globulina por separar las proteínas del suero sanguíneo mediante una electroforesis | 3. Alivia la ansiedad y otros síntomas psicóticos como alucinaciones, trastornos, delirios, etc. | 4. Órganos tales como los ojos, oídos, nariz- que permiten percibir los sentidos y relacionarse con el medio | 5. Sustancia química que suprime una respuesta inmunológica a un estímulo antigénico utilizados frecuentemente para la prevención del rechazo de los trasplantes de órganos y para enfermedades autoinmunitarias como artritis, esclerosis múltiple, etc. | 6. Utilizado para ralentizar la evolución de enfermedades como artritis reumatoidea, lupus, síndrome de Sjögren, etc. al aliviar la inflamación y síntomas de dolor | 7. Medicamento que evita la descomposición de la proteína fibrina encargada de crear coagular la sangre, ayuda a tratar hemorragias graves como la hemofilia o tumores vasculares

Fuente: Entrevistas con cliente y expertos

# 1. Existen varias jugadas para que Guatemala dé un salto cuántico en farmacéuticos

## PRELIMINAR

■ Hipótesis de jugadas para dar salto cuántico ● Alto ○ Bajo

Jugadas potenciales	Descripción	Impacto	Horizonte de tiempo
 <b>Potenciar producción nacional existente</b>	Incrementar la participación de Guatemala en las categorías de productos farmacéuticos actuales		Corto
 <b>Diversificación del portafolio de productos</b>	Diversificar la oferta de productos farmacéuticos para exportación así como los mercados de destino		Mediano
 <b>Atraer empresas ancla</b>	Atraer empresas ancla al país para incursionar de manera acelerada en nuevos productos farmacéuticos		Mediano-Largo
 <b>Alianzas estratégicas</b>	Expandir la capacidad de producción de los laboratorios, y diversificar su portafolio de productos con una alianza de una empresa global		Mediano





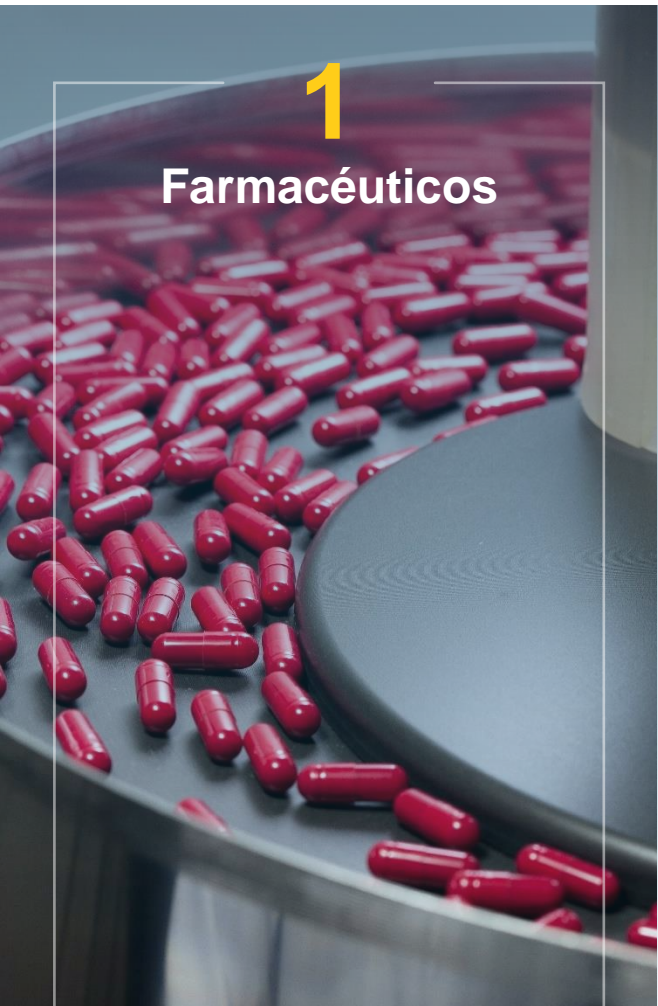
# Leapfrogging hacia sectores más sofisticados



Enfoque

1

Farmacéuticos



2

Aparatos Médicos



3

EMS (Manufactura de Aparatos Electrónicos)



4

Servicios a Empresas (BPO + ITO)

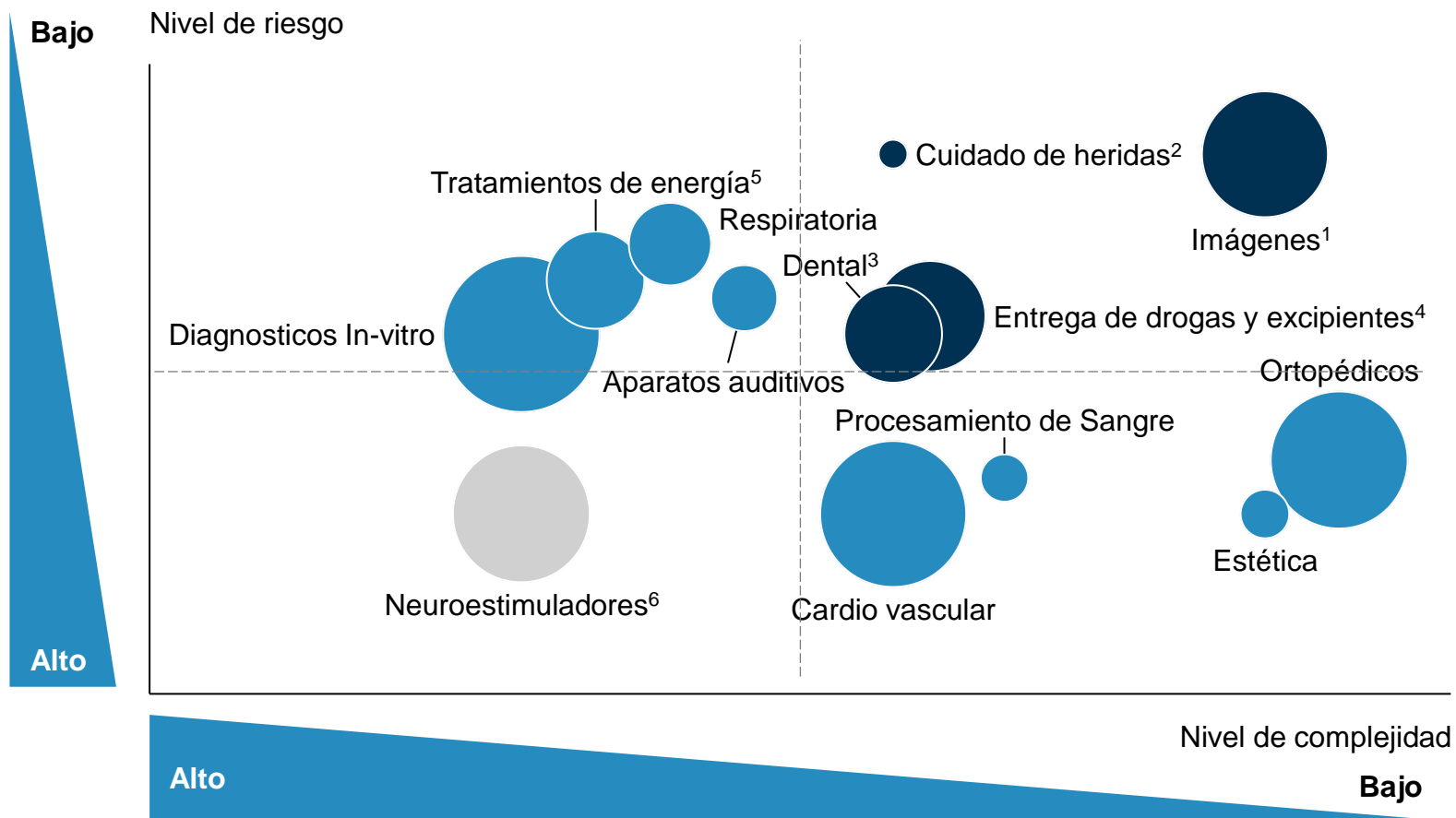




## 2. De las 23 categorías de aparatos médicos, se identificaron 4 con alto potencial

● Categorías de alto potencial ● Categorías de medio potencial ● Categorías de bajo potencial ○ Tamaño de mercado, US\$ Millones

### Mapeo de complejidad y riesgo por categoría de producto, 2019



### Apuestas estratégicas





- Observamos alto potencial en 4 categorías con un tamaño de mercado de ~US\$ 90 mil millones:
  - Imágenes<sup>1</sup>
  - Cuidado de heridas<sup>2</sup>
  - Dental<sup>3</sup>
  - Entrega de drogas y excipientes<sup>4</sup>

1. Rayos X, CT, Ultrasonido, MRI, Nuclear, Clínica, radio farmacia, etc. | 2. Gasas secas, geles hidratantes, vendajes, cinta adhesiva médica, etc. | 3. Sistemas de implantes y ortodoncia, equipo dental como jeringas dentales, excavadores, bruñidor, coronas, anestésicos, espejos, implantes dentales, software dental CAD y CAM para prótesis dentales que mejoran el diseño y creación de restauraciones dentales como coronas, carillas estéticas, etc. | 4. Inyecciones, equipos de infusión, equipos de acceso vascular, parches transdermales | 5. Láser estéticos, robots quirúrgicos, radioterapia, electroterapia, y terapia de ultrasonido | 6. Dispositivo electrónico implantado al cuerpo que genera impulsos eléctricos por medio de cables que canalizan los impulsos

## 2. Dado que Guatemala no tiene un tejido empresarial fuerte, existen dos jugadas estratégicas que puede tomar para empezar a participar en un ámbito global

PRELIMINAR

■ Hipótesis de jugadas para dar salto cuántico ● Alto ○ Bajo

Jugadas potenciales	Descripción	Impacto	Horizonte de tiempo
 <b>Producción de aparatos médicos básicos</b>	Utilizar ventajas competitivas del país para la producción de aparatos médicos que requieren de insumos básicos como plásticos, etc.		Mediano
 <b>Atracción de jugador global</b>	Ampliar la producción y exportación de aparatos médicos a través de la atracción de un jugador global		Mediano-Largo





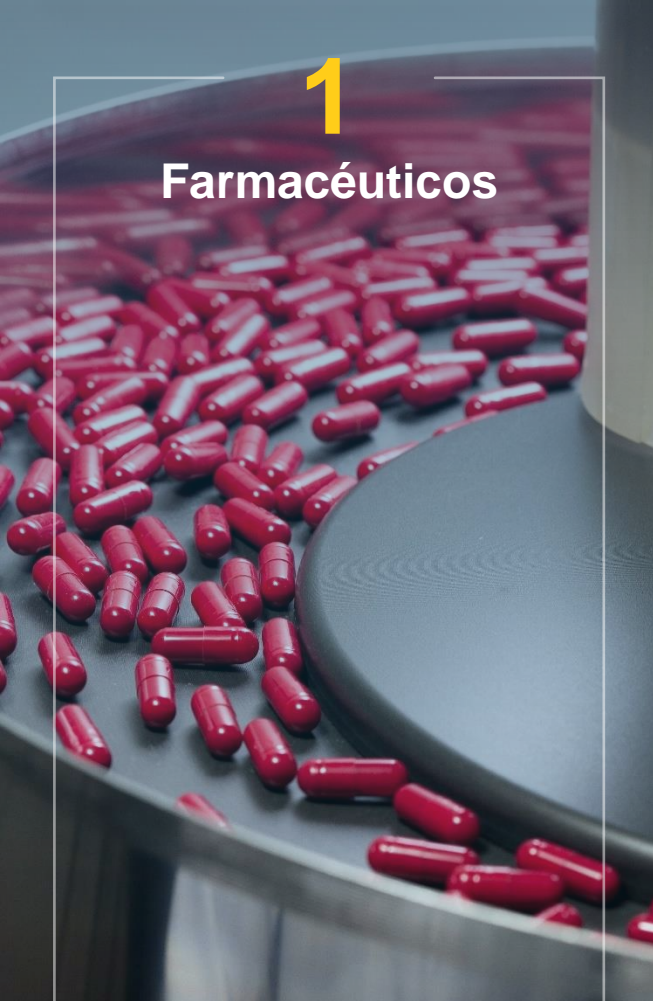
# Leapfrogging hacia sectores más sofisticados



Enfoque

1

Farmacéuticos



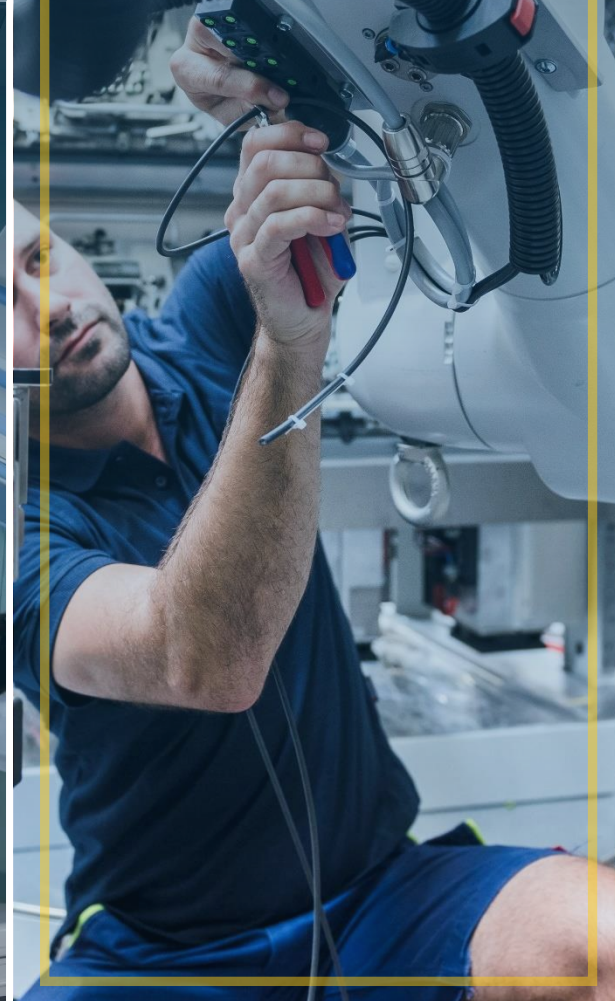
2

Aparatos Médicos



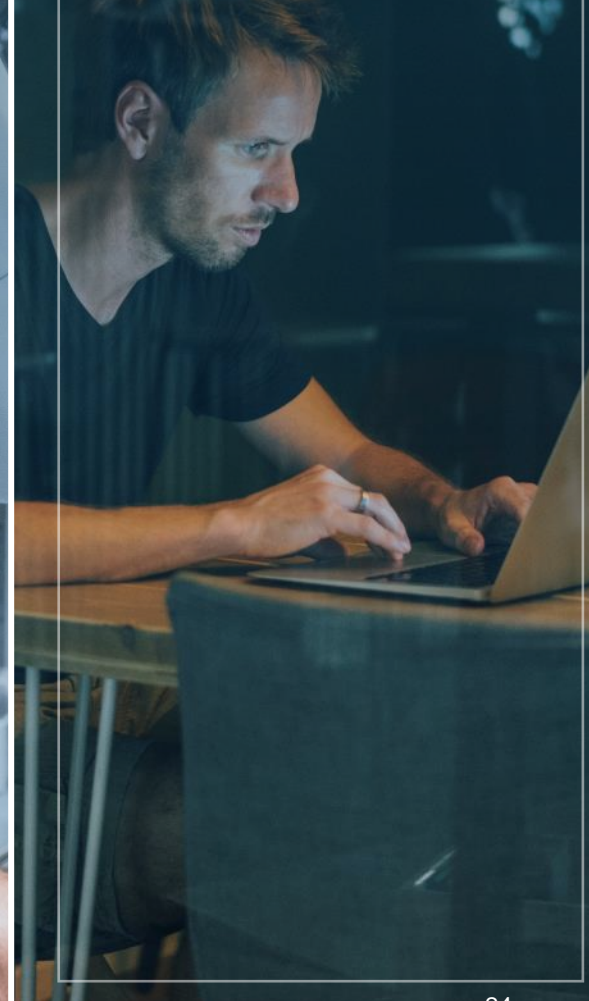
3

EMS (Manufactura de Aparatos Electrónicos)

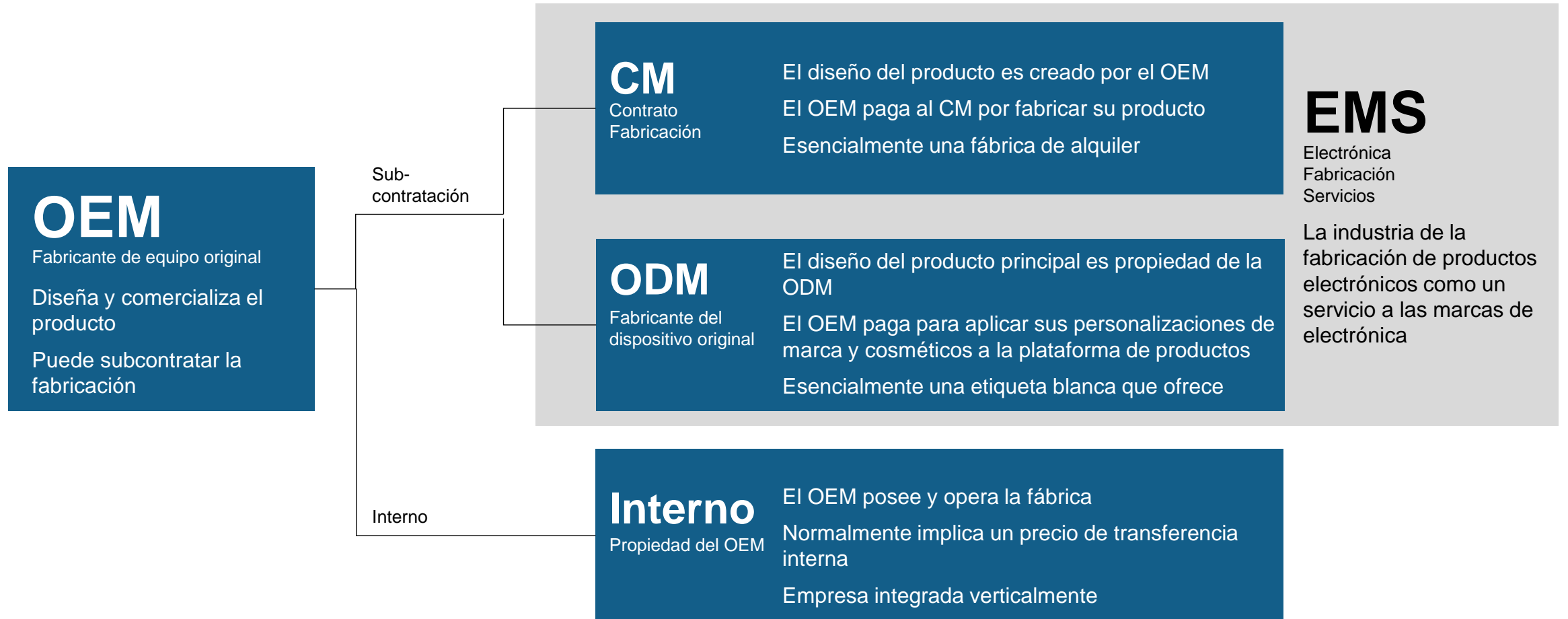


4

Servicios a Empresas (BPO + ITO)



### 3. En manufactura de aparatos electrónicos existen 3 arquetipos de fabricación que trabajan esencialmente para el fabricante del producto original



### 3. La cadena de valor de aparatos electrónicos no tiene un punto de entrada evidente, sin embargo hay 3 segmentos con potencial para desarrollar en Guatemala

	Escala mínima requerida para la compra de material	Sensibilidad laboral	Flexibilidad geográfica	Hipótesis de segmentos menos complejos para entrar	Facilidad de entrada a la cadena de suministro	Margen medio	Comentarios
<b>Ensamblaje final</b>							Accesibilidad media, margen bajo
<b>Partes plásticas</b>							Productor local cerca de la fábrica de ensamblaje
<b>Piezas metálicas</b>							Productor local cerca de la fábrica de ensamblaje
<b>Sub-ensamblaje especializado</b>							Posición afianzada y rentable
<b>PCBA</b>							Accesibilidad media, margen bajo
<b>Componentes básicos</b>							Alta tecnología, alto volumen, bajo margen
<b>Semiconductores</b>							Alta tecnología, mercado de nicho



### 3. Existen al menos 2 jugadas posibles para entrar a la cadena de valor con distinto grado de factibilidad y necesidad de inversión por parte del gobierno

— Bajo — Medio — Alto — Hipótesis de jugada para dar salto cuántico



#### Segmentos

#### Apuestas

#### Factibilidad de la apuesta

#### Sostenibilidad financiera en el corto plazo

#### Potencial impacto

**1** Piezas metálicas y partes plásticas

Ser el **exportador líder a Sudamérica** de partes electrónicas comoditizadas

Requiere incrementar las exportaciones de productores actuales o atraer grandes jugadores internacionales

Requiere inversión del gobierno para apoyar a empresas locales y/o atraer inversionistas

Creación de nuevos empleos y *spillovers* al resto de la economía

**2** Ensamblaje final

**Desarrollar el ecosistema de manufactura de aparatos electrónicos** a partir de traer una gran ensambladora al país

Requiere atraer una empresa ancla que impulse el desarrollo del *clúster*

Requiere inversión del gobierno para atraer una empresa ancla a punta de incentivos y habilitadores para garantizar su éxito

Creación de nuevos empleos a partir del desarrollo del ecosistema

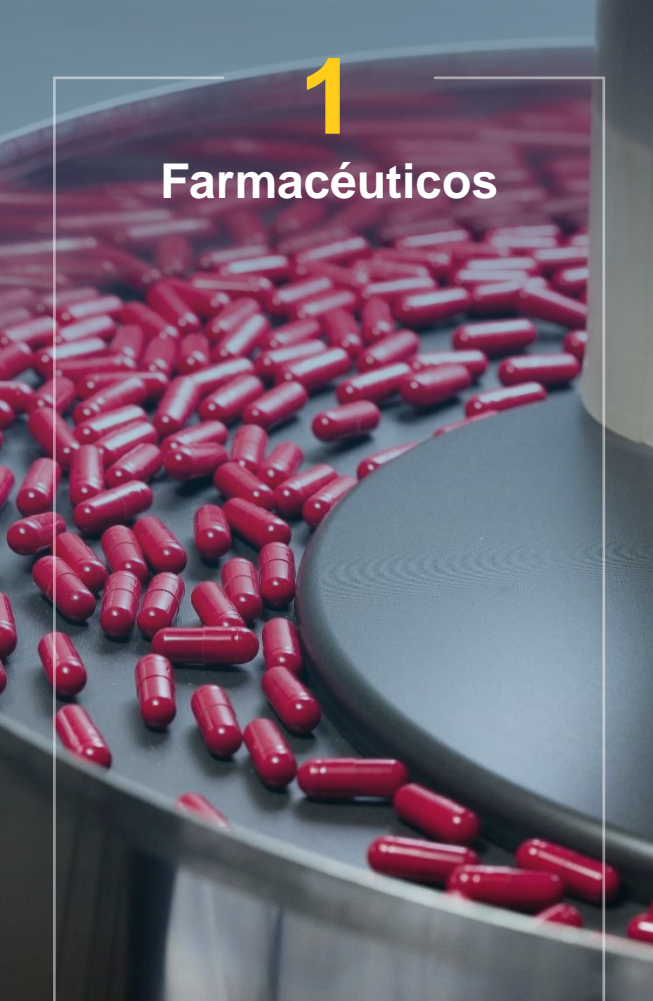
# Leapfrogging hacia sectores más sofisticados



Enfoque

1

Farmacéuticos



2

Aparatos Médicos



3

EMS (Manufactura de Aparatos Electrónicos)



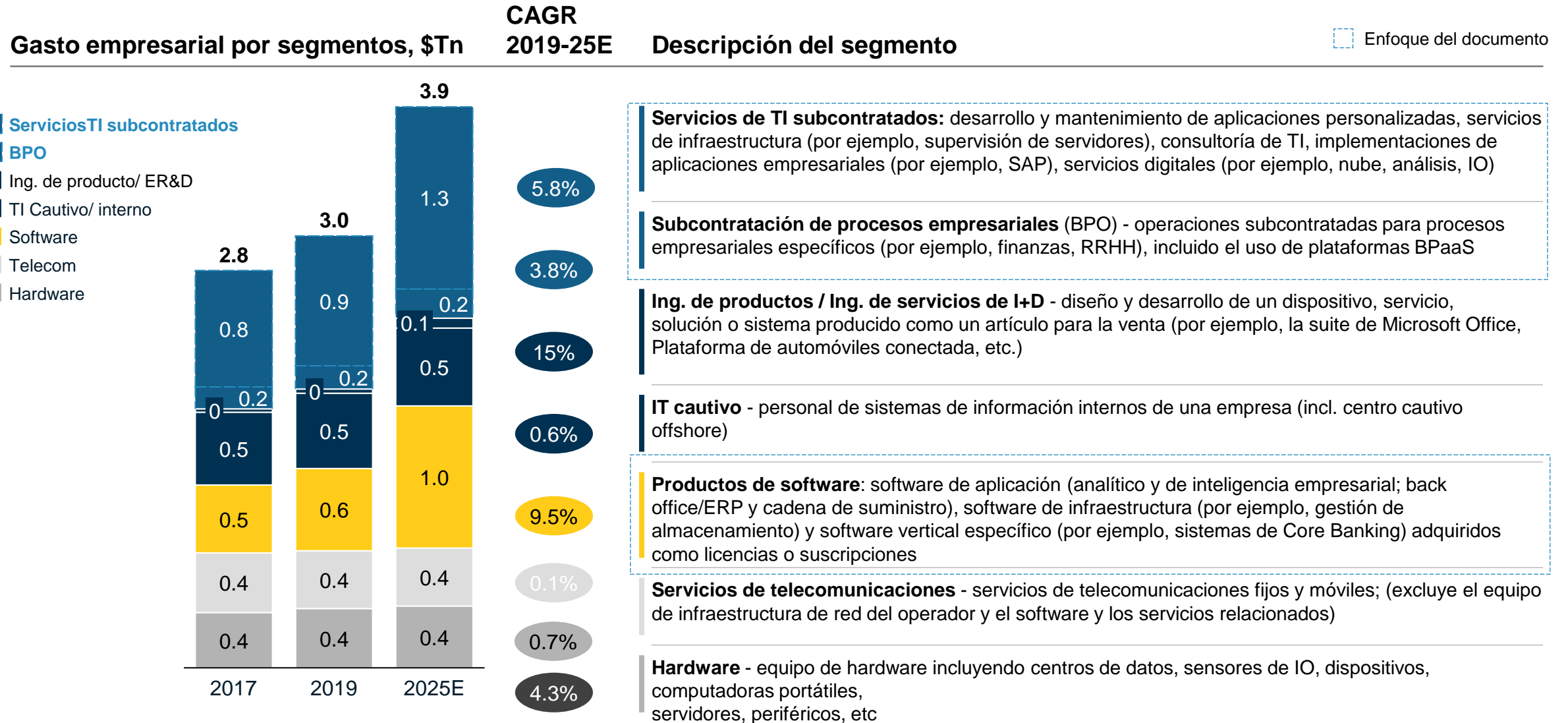
4

Servicios a Empresas (BPO + ITO)





# 4. El mercado de IT-BPO subcontratado es ~\$1T del total de \$3T de gasto en tecnología y está creciendo a ~6%



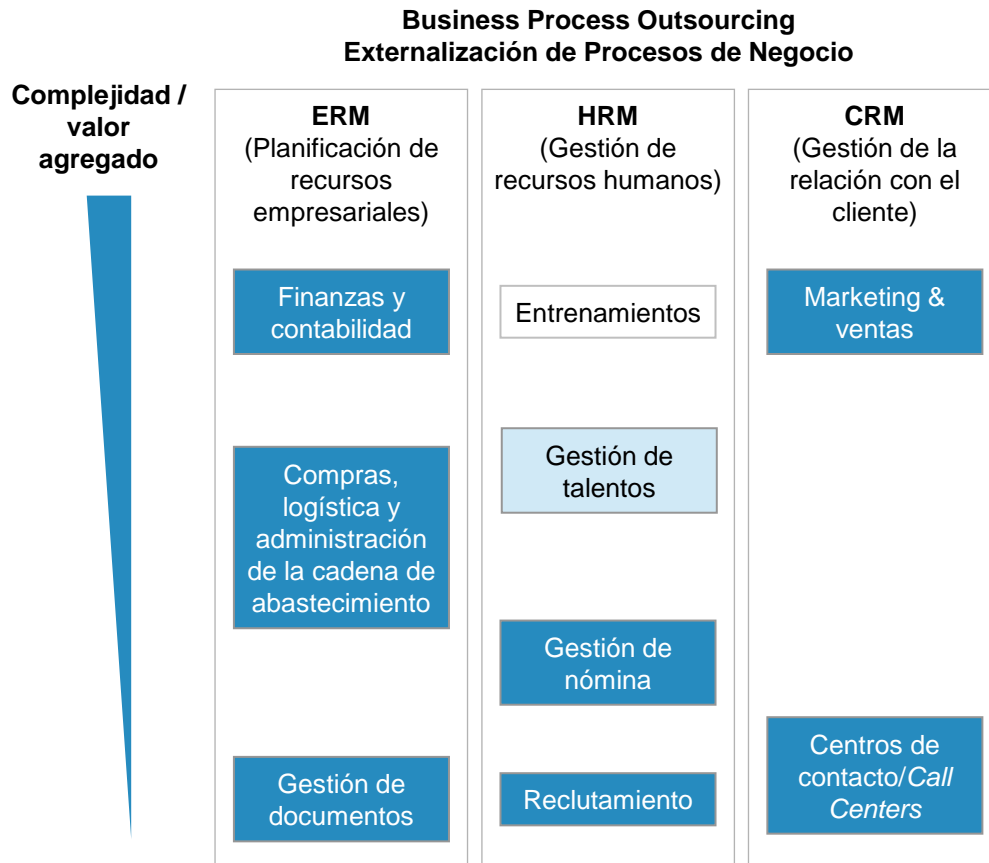
Enfoque del documento

# 4. Guatemala ya tiene una participación relevante en segmentos de BPO/ITO que podría continuar ampliando a la vez que se mueva hacia servicios de mayor complejidad

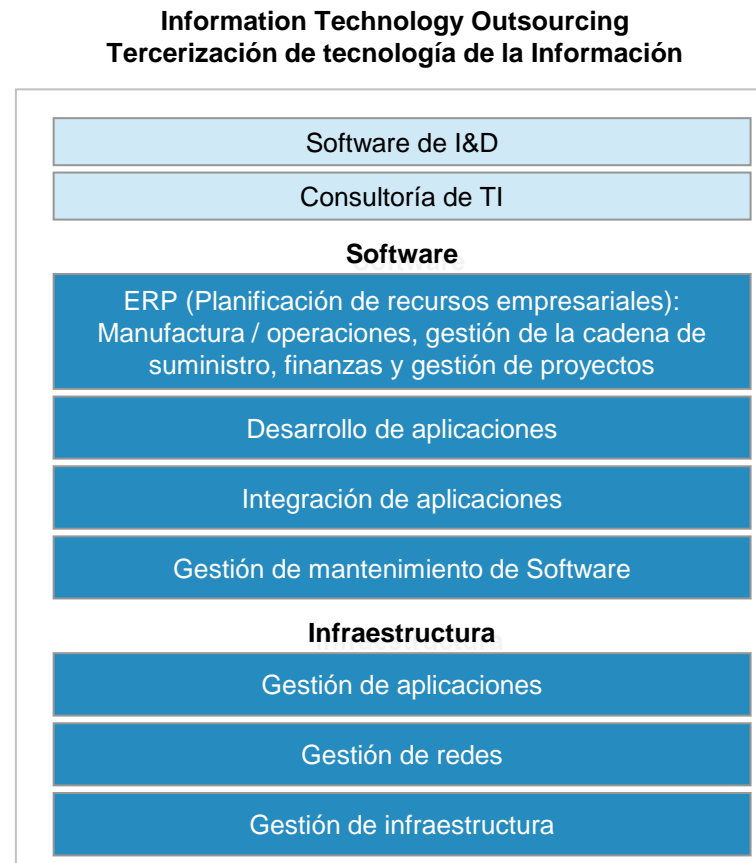
PARA DISCUSIÓN  
NO EXHAUSTIVO

- Servicios consolidados hoy en Guatemala-continuar enfoque
- Servicios a expandir

## Servicios tradicionales a empresas - por su nivel de complejidad



Facturación Anual **US\$770 millones**



Facturación Anual **US\$775 millones**

## Servicios digitales emergentes en Guatemala

10101 Soluciones de Software a la medida  
01010  
10101

- Sector Financiero
- Mercadeo y fines comerciales
- Entre otros

 Marketing digital y e-commerce

 Servicios en la nube

 Servicios de ciberseguridad

# 4. Existen varias jugadas para que Guatemala dé un salto cuántico en BPO e ITO

PRELIMINAR

■ Hipótesis de jugadas para dar salto cuántico    ● Alto    ○ Bajo



Jugadas potenciales	Descripción	Impacto	Horizonte de tiempo
---------------------	-------------	---------	---------------------



**Potenciar ecosistema actual**

Incrementar la participación de Guatemala en las diferentes categorías de BPO e ITO



Mediano



**Atraer empresas anclas**

Continuar esfuerzos para atraer jugadores globales en BPO y en ITO que todavía no tengan presencia en Guatemala



Mediano-Largo

Ambas jugadas requieren de una **agenda potente de fortalecimiento de habilitadores**, con énfasis en **talento pertinente a escala**



## 4. La agenda de fortalecimiento de habilitadores en BPO e ITO tiene 4 componentes, con talento como prioridad

	Criterios de inversión	Descripción	Competitividad actual	Factores a profundizar
	<b>Talento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad y disponibilidad de talento actual</li> <li>▪ Pipeline de talento entrando a la fuerza laboral anualmente de universidades/instituciones técnicas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Escalabilidad de talento bilingüe y técnico</b>—actualmente la <b>principal barrera de crecimiento</b> del sector<sup>1</sup></li> </ul>
	<b>Estructura de Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costos de mano de obra, infraestructura y TI</li> <li>▪ Incentivos fiscales</li> <li>▪ Doble tributación en mercados exportadores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación de <b>ley de incentivos a los servicios</b> (similar a ley de maquilas) y acuerdos de doble tributación<sup>1</sup></li> </ul>
	<b>Entorno de negocios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad macroeconómica y política</li> <li>▪ Leyes relevantes al sector</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación de leyes de: <b>trabajo a tiempo parcial</b>, teletrabajo, protección de datos, protección de propiedad intelectual<sup>1</sup></li> </ul>
	<b>Factores de ubicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cercanía y acceso a mercado de cliente</li> <li>▪ Compatibilidad cultural con clientes</li> <li>▪ Condiciones naturales y habilidad de recuperación de desastre</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Resaltar cualidades de accesibilidad y calidad de talento</b>, y responder preventivamente cuestiones de recuperación de desastres</li> </ul>

1. Con base en entrevistas con Agexport, gremiales y ejecutivos del sector

Fuente: Entrevistas Expertos, McKinsey Location 360 (preliminar a Location Selection Tool)



# Para cada uno de los sectores se definió un plan sectorial que responde 4 preguntas

— Foco a continuación

## ¿Qué?

Categorías/segmentos que pueden ser más atractivos para que Guatemala apueste

## ¿Cuál jugada?

Jugadas más atractivas para capturar la oportunidad (p.ej. atraer empresa ancla global, catalizar crecimiento de ecosistema actual)

## ¿Quién?

Identificación de potenciales inversionistas globales

## ¿Cómo?

A. Pitch / casos de negocios resaltando las ventajas actuales de Guatemala

B. Plan de implementación y de go-to-market

C. Plan de desarrollo sectorial para cerrar brechas identificadas

# A. Se crearon tres<sup>1</sup> pitch decks para guiar las conversaciones iniciales con inversionistas

Ejemplo sector farmacéutico y de implementos médicos

## Capítulo

## Descripción



### ¿Por qué invertir en Guatemala?

- El país tiene un **track record de crecimiento y estabilidad** macroeconómica en los últimos 10 años
- Ya existe un clúster de empresas farmacéuticas** atendiendo el mercado centroamericano **exportando US\$245 millones** por año
- Guatemala tiene una **posición geográfica estratégica y acceso 1,500 millones de consumidores** por Tratados de Libre Comercio
- El país tiene una **población joven con acceso a capacitación** universitaria y técnica (INTECAP)
- Guatemala tiene una **ventaja competitiva en costos** de financiamiento, energía, telecomunicaciones y logística

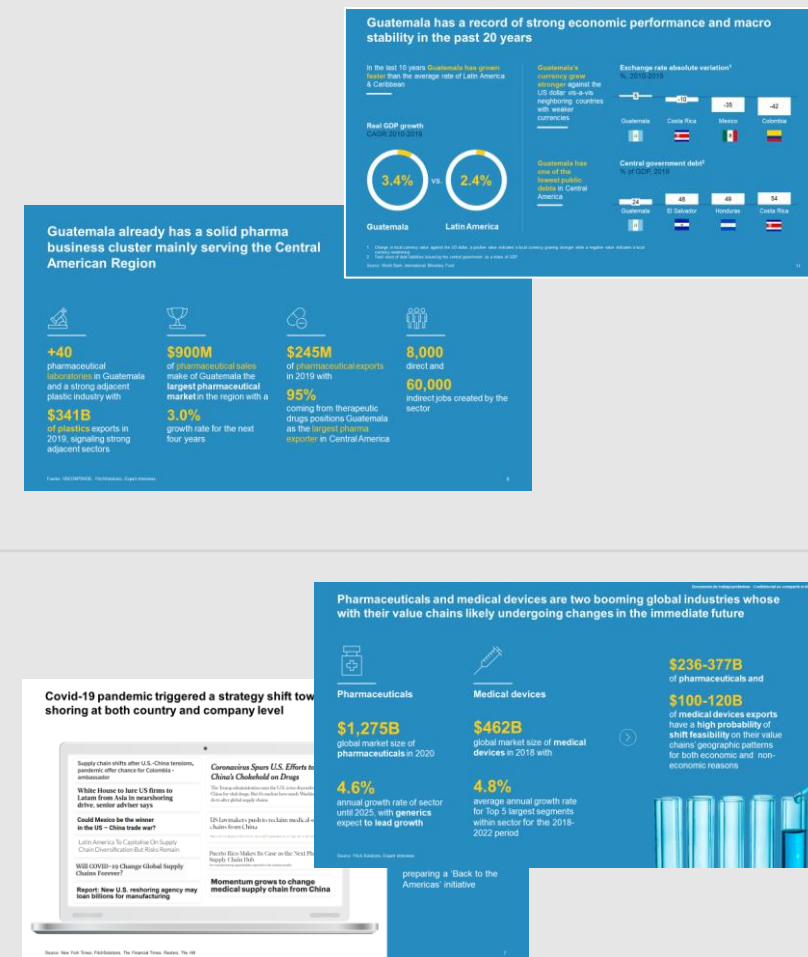


### ¿Por qué invertir en el sector?

- El **sector de farmacéuticos y dispositivos médicos está creciendo a +4.6% al año** y **+US\$300 mil millones de sus cadenas de valor tienen una alta probabilidad de moverse** por razones económicas y no económicas
- El **Covid está acelerando la necesidad de diversificar las cadenas de valor** y este es el momento oportuno para mover operaciones a un país como Guatemala

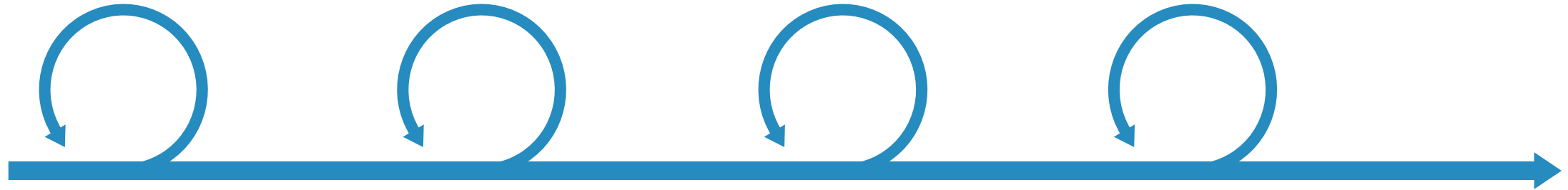
1. En base a sinergias identificadas se elaboró un solo pitch deck para farmacéuticos y aparatos médicos

## Ejemplos del pitch deck



## B. La aplicación de metodologías ágiles para implementar la estrategia de go-to-market permitiría alcanzar un mejor entendimiento de las oportunidades en cada sector

La Oficina de Atracción de Inversiones podría comenzar probando la estrategia con un grupo de empresas



### 1° Trimestre

### 2° Trimestre

#### Sprint

1°

2°

3°

4°

...

#### Células

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Farma. + Inst. Médicos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Farma. + Inst. Médicos</li> <li>• BPO + ITO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Farma. + Inst. Médicos</li> <li>• BPO + ITO</li> <li>• Aparatos electrónicos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Farma. + Inst. Médicos</li> <li>• BPO + ITO</li> <li>• Aparatos electrónicos</li> </ul> |
|--|---|--|--|

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la lista de inversionistas, <b>seleccionar 10 compañías</b></li> <li>• Realizar un <b>perfil detallado</b> de las compañías e <b>identificar contactos</b> de alto nivel</li> <li>• <b>Implementar estrategia</b> de go to market             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contactar a las empresas y comenzar conversaciones</li> <li>– Realizar un evento virtual con el Presidente y de actores relevantes del sector público y privado</li> <li>– Dar seguimiento cercano a los <i>leads</i></li> </ul> </li> <li>• <b>Identificar aprendizajes</b> de las conversaciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ajustar perfil target</b> de inversionista y <b>estrategia de contacto</b> de acuerdo a aprendizajes</li> <li>• <b>Seleccionar 15 compañías</b></li> <li>• <b>Implementar estrategia</b> de go to market</li> <li>• <b>Identificar aprendizajes</b> de las conversaciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ajustar perfil target</b> de inversionista y <b>estrategia de contacto</b> de acuerdo a aprendizajes</li> <li>• <b>Seleccionar 20 compañías</b></li> <li>• <b>Implementar estrategia</b> de go to market</li> <li>• <b>Identificar aprendizajes</b> de las conversaciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ajustar perfil target</b> de inversionista y <b>estrategia de contacto</b> de acuerdo a aprendizajes</li> <li>• <b>Seleccionar otras 30 compañías</b> con mayor potencial</li> <li>• <b>Implementar estrategia</b> de go to market</li> <li>• <b>Identificar aprendizajes</b> de las conversaciones</li> </ul> |
|--|--|--|--|

Eventos virtuales de presentación de Guatemala con el presidente son claves para **mostrar el compromiso del país con los inversionistas**

El **trabajo por sprints** permite generar **aprendizajes rápidamente** sobre el target de inversionistas, las estrategias de contacto y **asegurar un proceso de mejora continua**



## C. A partir de un taller se identificaron 15 iniciativas para potencializar estos sectores cuya implementación podría liderar y coordinar Mineco / Pronacom

- BPO+ITO
- Farmacéutica y instrumentos médicos
- Fabricación de aparatos electrónicos

PARA DISCUSIÓN

Detalle a continuación



Aprobación del congreso u otra entidad (no ejecutivo) requerida

Acciones de corto plazo

### Fortalecimiento de competencias de capital humano

- 1 Desarrollar de programas modularizados de capacitación en competencias específicas para cada sector
- 2 Escalar la capacidad del programa *Finishing School* para cubrir las necesidades de los sectores priorizados
- 3 Mejorar el nivel de ingles de estudiantes de educación media para fortalecer el pipeline de estudiantes del programa *Finishing Schools*<sup>1</sup>

### Mejoramiento de clima de negocios

- 4 Acelerar la gestión registros sanitarios
- 5 Socializar estándares y normativa internacionales de exportación
- 6 Reducir tiempos de despacho en los procesos aduaneros de importación y exportación
- 7 Firmar convenio de no doble tributación con mercados prioritarios para sectores priorizados
- 8 Definir salarios mínimos regionales
- 9 Ampliar los sectores a los que se aplica el régimen de zonas francas

### Fortalecimiento de infraestructura

- 10 Identificar zonas con infraestructura competitiva para promover el desarrollo de los sectores

Habilitadores de largo plazo

- 11 Alinear la oferta educativa a la demanda laboral
- 12 Facilitar el otorgamiento de visas migratorias a extranjeros para cubrir puestos de trabajo de alta calificación que no puedan ser cubiertos localmente

- 13 Aplicación del convenio 175 para el trabajo a tiempo parcial y pago por horas
- 14 Fortalecimiento de mecanismo de devolución de IVA y estrategia de adopción

- 15 Fortalecer el plan de infraestructura vial

1. Requiere de asignación presupuestaria u otra fuente de financiamiento para operativizar en 2021

# C. Caracterizamos las iniciativas priorizadas y desarrollamos un plan de acción para su ejecución

## Contenido

### Caracterización



Descripción de la iniciativa



Metas de la iniciativa



Actividades principales



Fechas de entrega



Estructura de equipo (nombre, entidad, rol)



Obstáculos o riesgos de la iniciativa



Inversión requerida



### Plan de acción



Actividades y sub actividades de la iniciativa



Fechas de inicio y fin de cada actividad y subactividad

## Ejemplo

Plan de desarrollo sectorial

### 3. Mejorar el nivel de ingles de estudiantes de educación media para fortalecer el pipeline de estudiantes del programa *Finishing Schools* (1/2)

**Descripción de la iniciativa**

- Incrementar la enseñanza de inglés de nivel 0 a nivel B1 según Marco Común Europeo de Referencia para el idioma inglés (hablado y escrito) por medio de programas focalizados en población estudiantil en último y penúltimo año de diversificado.

Metas	Actividades Principales	Fecha de entrega
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar 35,000 estudiantes por año (17,500 por grado de las regiones priorizadas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurar una fuerza de tarea                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir entidades participantes y representantes</li> <li>Definir plan de trabajo, cadencia de reuniones y responsables por sub-tema</li> </ul> </li> <li>Implementar estrategia de obtención de fondos para aprobación del Congreso de la República en 2020 (octubre y noviembre)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurar estrategia de cabildos en el Congreso para asignación de recursos dentro de presupuesto 2021</li> <li>Identificar partida presupuestaria específica que cubrirá programa (espacio, línea, fuente) para poder viabilizar la ejecución 2021</li> </ul> </li> <li>Desarrollar estrategia de alcance e implementación del programa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de criterios de priorización de población (por zona geográfica y grado escolar—penúltimo y último año de diversificado)</li> <li>Desarrollar de forma interinstitucional el plan de capacitación del MINEDUC                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Generar estrategia de visibilidad del programa</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Cerrar brechas de capacidad de enseñanza de inglés (iniciar en 2020)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar población de profesores responsables involucrados en primera etapa del esfuerzo</li> <li>Diagnóstico de brechas de habilidades para enseñanza de programa</li> <li>Implementar plan de mitigación de brechas de habilidades para profesores</li> </ul> </li> <li>Desarrollar presupuesto, y plan de compras para operativización de programa durante el 2020 y 2021                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de materiales requeridos: tablets, plataformas de inglés, internet y otros.</li> <li>Lanzamiento de programa</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oct 2020</li> <li>Oct 2021</li> <li>Oct 2021</li> <li>Dic 2021</li> <li>Ene 2021</li> <li>Ene 2021</li> </ul>

**Equipo**

Nombre	Entidad	Rol
Ninoshka Lindé	Agexport	Líder
Natalia Samayoa	Pronacom	Co-Líder
Jose Alberto Rivera	MINECO	Co-Líder
Mín. Claudia Ruiz (o delegado)	MINEDUC	Co-Líder

**Consideraciones adicionales**

**Obstáculos/ riesgos**

- Asignación en presupuesto 2021 es clave
- Necesario contar con un mecanismo de ejecución ágil en MINEDUC para escalamiento de programa

**Inversión requerida<sup>1</sup>**

- Q. 1,200 por alumno
- Q. 42 millones (US\$5.4 millones) por año

Fuente: Entrevistas al cliente y expertos

Plan de desarrollo sectorial

### 3. Mejorar el nivel de ingles de estudiantes de educación media para fortalecer el pipeline de estudiantes del programa *Finishing Schools* (2/2)

**Actividad principales**

	2020	2021			
	oct.	nov.	dic.	ene.	feb.
Estructurar un task force	█				
Definir entidades participantes y representantes	█				
Definir plan de trabajo, cadencia de reuniones y responsables por sub-tema	█				
Implementar estrategia de obtención de fondos	█				
Estructurar estrategia de cabildos en el Congreso para asignación de recursos en presupuesto 2021	█				
Identificar partida presupuestaria específica que cubrirá programa	█				
Mapeo y priorización de fuentes complementarias de financiamiento (cooperación interinstitucional, sector privado, etc.)	█				
Desarrollar estrategia de alcance de programa	█				
Establecimiento de criterios de priorización de población (por zona geográfica y grado escolar —4to y 5to bachillerato)	█				
Anuncio de plan en coordinación con Mineduc	█				
Cerrar brechas de capacidad de enseñanza de inglés	█	█	█	█	█
Identificar población de profesores responsables involucrados en primera etapa del esfuerzo	█	█	█	█	█
Diagnóstico de brechas de habilidades para enseñanza de programa	█	█	█	█	█
Implementar plan de mitigación de brechas de habilidades para profesores	█	█	█	█	█
Desarrollar plan de compras para operativización de programa	█	█	█	█	█
Identificación de materiales requeridos	█	█	█	█	█
Compra de tablets, plataformas de inglés, internet	█	█	█	█	█
Distribución de equipamiento a beneficiarios	█	█	█	█	█
Definir entidad responsable de distribución	█	█	█	█	█
Implementar plan de distribución de equipamiento	█	█	█	█	█
Lanzamiento de programa	█	█	█	█	█

Fuente: Entrevistas al cliente y expertos

## Queremos guiar esta conversación alrededor de 2 mensajes



# 1

Identificamos **oportunidades para fortalecer las exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa (IED):**

- Incremento de exportaciones hacia 2030 de hasta **US\$5 MM** adicionales en **20 productos** que **Guatemala ya exporta**
- Aspiración para ser el **hub regional en 4 sectores de *leapfrogging*** a partir de la atracción de \$300 M adicionales en IED

Para capturar estas oportunidades, **diseñamos planes sectoriales detallados**

# 2

Para **ejecutar** esta estrategia y dar seguimiento diseñamos una **propuesta de gobernanza y modelo operativo:**

- **Estructura de 4 pilares** para legitimar el esfuerzo, definir la estrategia y dar seguimiento a las metas
- **Diseño de una Oficina de Atracción de Inversiones** para ejecutar la estrategia

Adicionalmente identificamos **factores claves de éxito** para dar comienzo a la **implementación**

# La gobernanza podría estar estructurada con base en 4 pilares incluyendo la creación de una Oficina de Atracción de Inversión (OAI)

PARA DISCUSIÓN

NO EXHAUSTIVO

Adicionalmente, se podría realizar un seguimiento mensual en el **Gabinete de Ministros y/o Centro de Gobierno** para garantizar la cadencia en la ejecución

— Foco a continuación



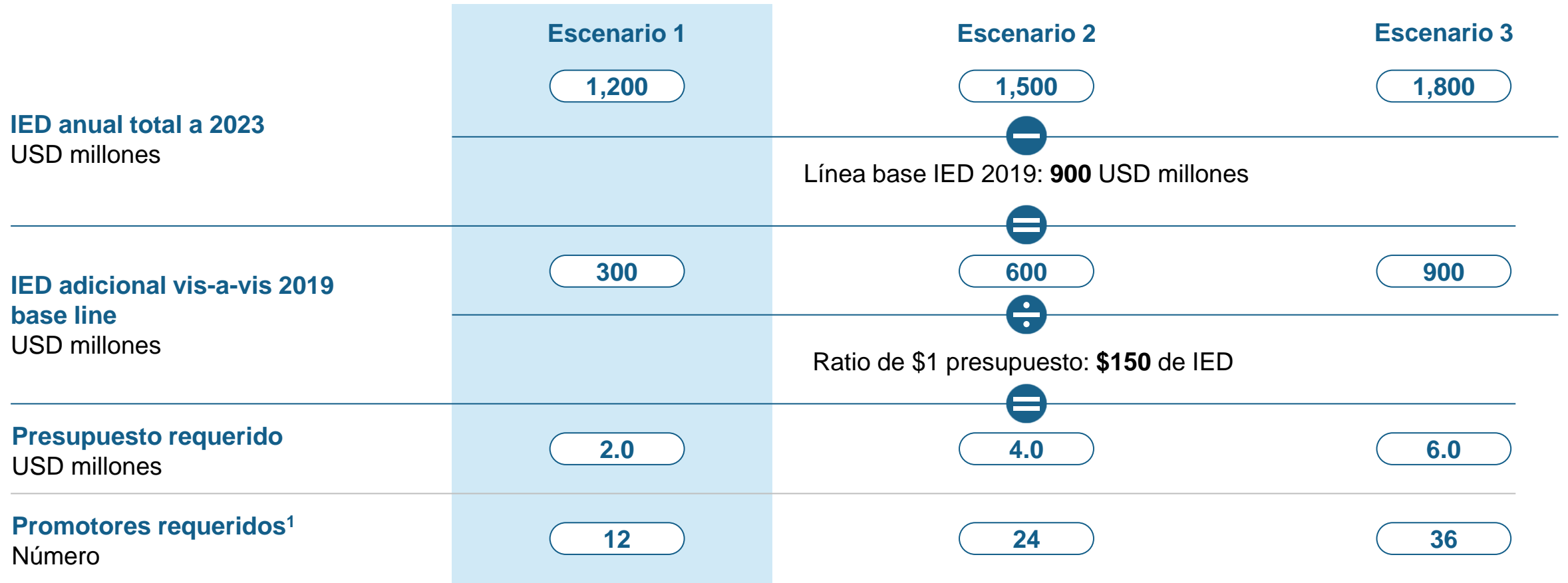
	A. Instancia de alineación de alto nivel	B. Comisión público-privada	C. Junta Directiva	D. Oficina de Atracción de Inversiones (OAI)
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar consenso público privado en torno al esfuerzo al más alto nivel</li> <li>Mantener y reforzar legitimidad del esfuerzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición estratégica del esfuerzo</li> <li>Realizar seguimiento estratégico al esfuerzo</li> <li>Coordinar acciones público-privadas para el cumplimiento de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento al cumplimiento de las metas</li> <li>Seguimiento a desempeño del equipo de la oficina de atracción de inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de las estrategia <i>go-to-market</i> compuesta de 5 fases: identificación, priorización, contacto, maduración de proyecto, confirmación y radicación</li> <li>Respuesta a contactos externos</li> </ul>
<b>Cadencia de reuniones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada seis meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada dos meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada dos semanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo permanente con dedicación del 100% de tiempo</li> </ul>



# La Oficina de Atracción de Inversiones (OAI) podría tener metas ambiciosas pero realistas, por ejemplo, US\$ 300 millones de IED<sup>2</sup> adicional en el escenario más conservador

Escenario bajo análisis

## Generación de IED y tamaño de presupuesto



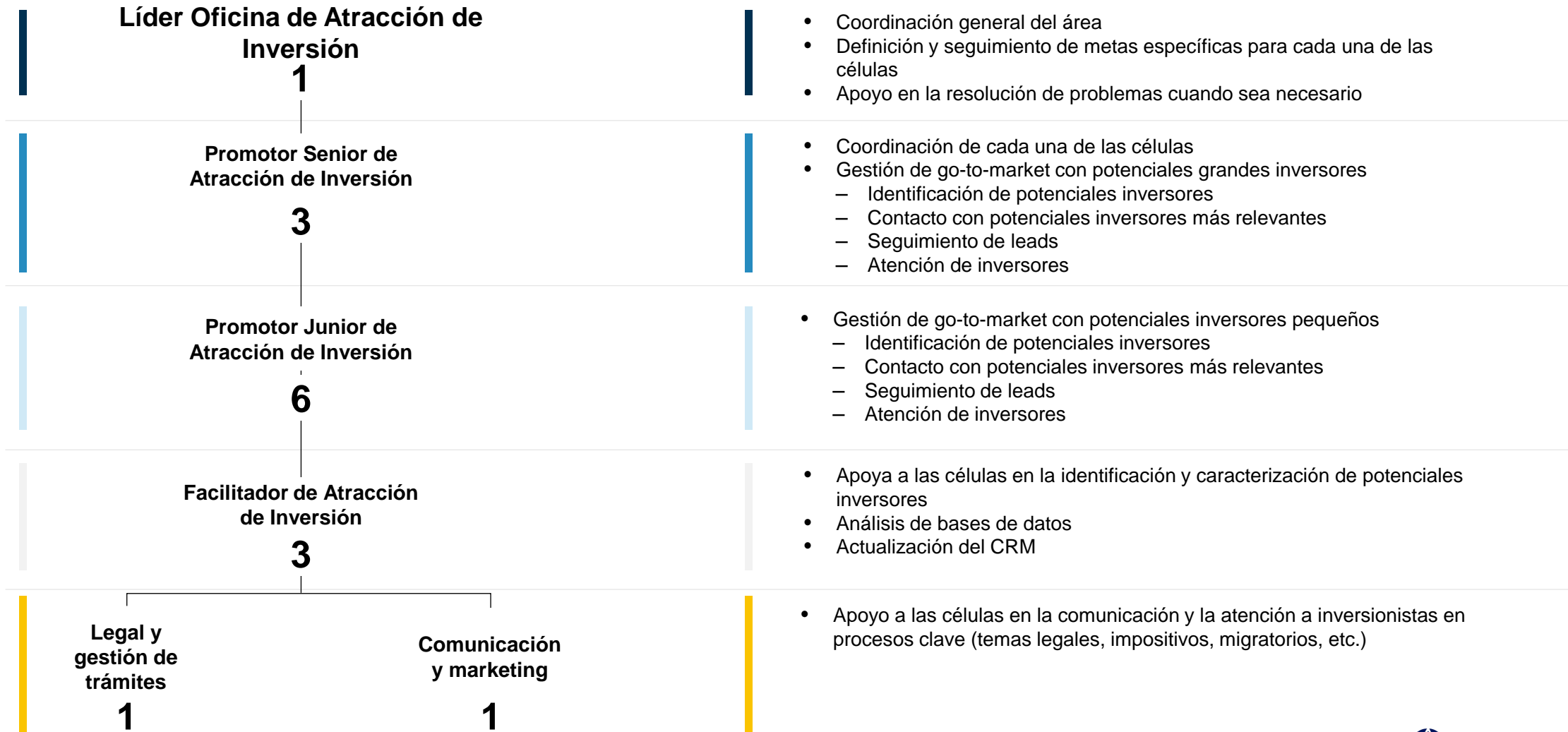
1. Se estima bajo los supuestos que la IED promedio de una empresa es de USD 25 millones y que un promotor anualmente cerrará al menos 1 acuerdo de esta magnitud

2. Inversión Extranjera Directa

# La OAI podría aspirar a tener 3 células, una por cada sector de *leapfrogging*, con 12 promotores de inversiones y 15 miembros en total

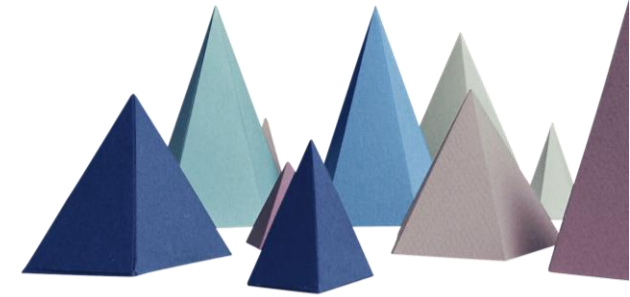
## Estructura organizativa

## Responsabilidades



# Para lograr las metas de inversión establecidas, es necesario definir una serie de KPIs que permitan un seguimiento efectivo

Las metas fueron calculadas con base en la experiencia de otras agencias y de CEO



## KPIs Oficina de Atracción de Inversiones

■ Foco del seguimiento

	L0	L1	L2	L3	L4	L5
<b>KPI</b>	<b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,440 empresas identificadas – Anual</li> <li>• 120 empresas identificadas - Mensual</li> </ul>	<b>Priorización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 720 empresas priorizadas – Anual</li> <li>• 60 empresas priorizadas - Mensual</li> </ul>	<b>Contacto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 360 empresas contactadas – Anual</li> <li>• 30 empresas contactadas - Mensual</li> </ul>	<b>Maduración de proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 empresas que expresan interés y visitan Guatemala – Anual</li> <li>• 15 empresas expresan interés y visitan Guatemala - Trimestral</li> </ul>	<b>Confirmación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 empresas confirman inversión – Anual<sup>3</sup></li> <li>• 6 empresas confirman interés – Semestral</li> </ul>	<b>Inversionista invierte en Guatemala</b> <b>Radicación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 300 M USD de inversión<sup>1</sup> - Anual</li> </ul>
<b>Tasa de conversión por etapa<sup>2</sup></b>		• 50%	• 50%	• 17%	• 20%	• 100%
<b>Tasa de conversión total</b>		• 50%	• 25%	• 4%	• 1%	• 1%

1. La meta es llegar a 1,200 M USD, considerando que en los últimos años Guatemala ha logrado conseguir 900 M USD, la oficina debería enfocarse en conseguir el diferencial de 300 M USD.  
 2. Calculada con base en la experiencia de otras agencias de inversión y de CEO  
 3. Inversión promedio de US\$ 25 M, con base en estimaciones de las inversiones de los últimos 10 años en la región

# Un tablero de control se utilizaría para realizar el seguimiento de las iniciativas semanalmente

ILUSTRATIVO



Ejecución a tiempo



Ejecución con demora leve



Ejecución con demora grave



Objetivo



Iniciativa



Responsable



Fecha

Status

A la fecha

xx/xx

xx/xx



Comentario

Plan de acción  
para mitigar atraso



Establecer una estructura de gobernanza que ayude a coordinar las funciones y responsabilidades para cada rol

Definir los miembros de las 3 instancias de gobernanza

Por definir

09/10



• xxx

• xxx

Realizar una primer reunión de kick off de cada instancia

Por definir

16/10



• xxx

• xxx

Estructurar la Oficina de Atracción de Inversiones

Asegurar las fuentes de financiamiento para el presupuesto de los próximos 3 años

Por definir

16/10



• xxx

• xxx

Contratar el equipo de trabajo

Por definir

19/10



• xxx

• xxx

Obtener un CRM para realizar seguimiento a los contactos

Por definir

26/10



• xxx

• xxx

Diseñar y desplegar una página web

Por definir

30/10



• xxx

• xxx

Ejecutar la estrategia de go-to-market para grandes inversiones (>50 M USD)

Realizar una gira presidencial para contactar a potenciales inversionistas

Por definir

14/12



• xxx

• xxx

Ejecutar la estrategia de go-to-market para pequeñas inversiones (<50 M USD)

Contactar potenciales inversionistas

Por definir

02/11





• xxx

• xxx



# Complementariamente, para monitorear el avance en la ejecución de la estrategia de *go-to-market* se utilizaría un *dashboard* adicional




ILUSTRATIVO

	Inversión 2021	Inversión 2021-2023	Nuevos empleos
 <b>Meta</b>	XX USD	XX USD	XX
 <b>Avance</b>	XX USD XX%	XX USD XX%	XX XX%

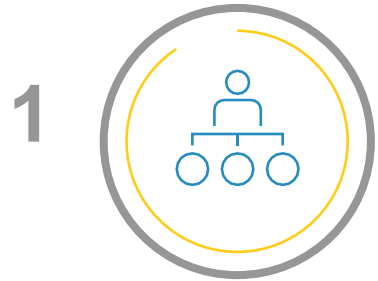
**XX** Meta

**XX** Avance (#)

**XX%** Avance (%)

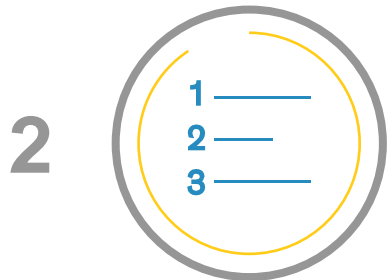
	Empresas										Inversión	
	Contactadas		Expresan interés		Visitan Guatemala		Confirman inversión		Radicadas		Monto confirmado	Monto desembolsado
<b>Total</b>	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX	XX
 <b>Farmacéuticos + Instrumentos médicos</b>	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX	XX
 <b>BPO + ITO</b>	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX	XX
 <b>Manufactura de aparatos electrónicos</b>	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX XX	XX% 	XX	XX

# Hay tres temas claves para el éxito en la implementación de estas estrategias



**Formalizar la gobernanza lo más pronto posible**

---



**Asegurar el financiamiento de la oficina de atracción de inversión para los próximos 3 años**

---



**Contratar al líder y al equipo para la oficina de atracción de inversión**

---



# Plan “Guatemala no se detiene”

Vamos por empleo, inversión y prosperidad

Presentación de resultados

Octubre 2020



**FUNDESA**

Fundación para el Desarrollo de Guatemala

