



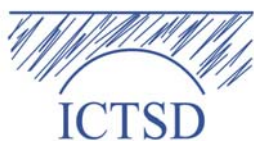
Munich Personal RePEc Archive

## **Opportunities and Risks in the Liberalisation of Trade in Services: The Case of Guatemala**

Cuevas, Mario and Lisardo, Bolaños  
Centro de Investigaciones Económicas Nacionales,  
International Centre for Trade and Sustainable Development

17. July 2007

Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/9941/>  
MPRA Paper No. 9941, posted 09. August 2008 / 02:24



International Centre for Trade  
and Sustainable Development



# **OPORTUNIDADES Y RIESGOS EN LA LIBERALIZACIÓN DEL COMERCIO DE SERVICIOS: EL CASO DE GUATEMALA**

Informe Preparado por  
Mario Cuevas y Lisardo Bolaños  
Centro de Investigaciones Económicas Nacionales  
Guatemala

Para  
International Centre for Trade and Sustainable Development  
Ginebra

17 de julio de 2007

**PÁGINA EN BLANCO**

## PRÓLOGO

Más de una década después que se introdujeron los servicios en el sistema mundial de comercio, el Acuerdo General de Comercio de Servicios (GATS por sus siglas en inglés) continúa todavía incompleto. Dado el nivel de liberalización alcanzado hasta hoy, el Acuerdo genera escepticismo e inclusive preocupación. En el contexto de las negociaciones internacionales, el GATS fue el resultado de una serie de compromisos que catapultaron a los servicios como un componente fundamental en la Ronda de Uruguay. Por una parte, los EEUU y Europa promovieron en la OMC la necesidad de reglas y procedimientos que fomentaran la expansión del comercio de servicios. Por su parte, los países en desarrollo manifestaron que los objetivos de desarrollo quedaron expresados de manera muy vaga.

La ausencia de datos, la inseguridad comercial y la percepción de que la mesa de negociaciones resultaba invariablemente sesgada, prevalecieron durante las negociaciones. Predominaron en las negociaciones las tensiones que resultaron de aplicar enfoques muy distintos y tradiciones legales diversas con respecto al papel del Estado en la oferta de servicios. Los ocho años de negociaciones que desembocaron en el GATS representaron esfuerzos ricos y creativos, caracterizados por una elevada complejidad técnica combinada con fuertes tintes políticos.

La implementación del Acuerdo ha perpetuado el patrón mencionado. En los últimos años, conforme progresa la agenda de liberalización planteada en el GATS, políticos, académicos, analistas y ONGs han manifestado serias dudas sobre las implicaciones potenciales para los países en desarrollo. Los factores que causan preocupación incluyen la ausencia o debilidad de los marcos reguladores internos, el deseo de garantizar acceso universal a servicios esenciales y la necesidad de realizar reformas institucionales en los países en desarrollo. Cabe la duda de si es posible avanzar en las negociaciones en la ausencia de evaluaciones de impacto, pues un análisis completo de las implicaciones de la liberalización del comercio de servicios sobre el desarrollo sostenible aún no existe en la mayoría de países.

Para solventar alguna preocupaciones el International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) ha solicitado la elaboración de una serie de estudios sobre oportunidades y riesgos en la liberalización del comercio de servicios en varios países en desarrollo, incluyendo Guatemala. El comercio de servicios es considerado incrementalmente importante para el desarrollo económico en términos de su contribución al crecimiento y el potencial exportador que representa. La esperanza es que la competencia internacional refresque las economías y genere ganancias en todos los ámbitos de la actividad económica. No obstante, en ausencia de condiciones internas óptimas en términos del clima de inversión, infraestructura y la disponibilidad de recurso humano capacitado, no es obvio que un país pueda beneficiarse inmediatamente de una liberalización del comercio de servicios.

Cabe señalar la notoria diversidad de actividades desarrolladas en el sector de los servicios, por lo que se hace necesario enfocarse cuidadosamente en este estudio. Mientras que el turismo y los servicios financieros, entre otros, han sido ampliamente analizados en el pasado dentro del contexto guatemalteco, ese no es el caso con las actividades de call center, BPO y turismo médico. Por esta razón y por el potencial de desarrollo que presentan para el país, este Informe otorga prioridad al análisis de estas últimas actividades. Dicha selección no debe interpretarse como una negación de la importancia de otras actividades en el sector servicios, sino como un reconocimiento a la atención y desarrollo que ya disfrutaban dichas actividades.

En el caso de Guatemala, debe quedar claro que para que la liberalización del comercio de servicios pueda rendir los frutos deseados, deben implementarse reformas importantes en muchos ámbitos.

En ausencia de dichas reformas, es poco probable que el comercio de servicios pueda rendir frutos en términos de la sostenibilidad del proceso de desarrollo del país. Indudablemente, siempre habrá islas de prosperidad con capacidad de beneficiarse de la liberalización comercial aún en ausencia de reformas económicas importantes. El reto desde la perspectiva económica está en replicar y potenciar los mecanismos de generación de riqueza a una escala suficiente como para incrementar el ritmo del crecimiento económico e incidir sobre los niveles de pobreza, manteniendo simultáneamente un equilibrio social y ambiental de largo plazo.

Este Informe señala que las reformas necesarias en Guatemala abarcan temas específicos al sector de servicios, como la promoción de las exportaciones especializadas y la reforma del marco legal para la exportación, al igual que amplios como el fortalecimiento del Estado de Derecho, la seguridad ciudadana y los mecanismos de aplicación de la justicia en el país. Indudablemente hay también temas que atañen propiamente a las políticas económicas generales, como la flexibilización del mercado laboral, la reestructuración del sistema tributario y el diseño de mecanismos para incrementar y diversificar la oferta de bienes públicos y semi-públicos en zonas poco aventajadas del país. El Informe subraya la urgente necesidad de adecuar el capital humano existente a las necesidades reales del mercado y de replantear profundamente el proceso de formación de capital humano, de manera que la sostenibilidad de largo plazo del modelo de apertura económica quede garantizada. En ausencia de reformas muy fundamentales, cualquier modelo económico que el país adopte estará destinado al fracaso, en un mundo incrementalmente competitivo y globalizado.

Un año después de la firma del CAFTA-DR el debate sobre sus bondades continúa, sustentado especialmente en posiciones ideológicas. En este sentido, el aniversario de la ratificación del CAFTA-DR por parte de Guatemala parece ser una fecha especialmente fértil y oportuna para la publicación de este Informe, con la esperanza de que contribuya a la formación de opiniones en lo que respecta a la liberalización del comercio de servicios. En este contexto, International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) en colaboración con el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN) tienen el agrado de presentar el Informe titulado “Oportunidades y Riesgos en la Liberalización del Comercio de Servicios: El Caso de Guatemala”.

Este Informe ha sido preparado por Mario Cuevas, Director de Investigaciones Financieras, y Lisardo Bolaños, Investigador Asociado, ambos de CIEN, contando con la orientación y patrocinio de ICTSD. Los autores del Informe desean agradecer a todas las personas que colaboraron directa o indirectamente con su elaboración, pero especialmente a Heidi Ullrich, Johannes Bernabe y David Vivas de ICTSD en Ginebra, por la orientación y apoyo brindado durante estos meses. Asimismo, los autores agradecen la atenta colaboración de Ana Clarisa Villacorta del Ministerio de Economía de Guatemala y Ligia Galindo de la Misión de Guatemala ante la OMC. De la misma forma, los autores extienden su agradecimiento al personal de AGEXPORT, PRONACOM, Invest in Guatemala, al igual que a todas las personas, entidades y empresas guatemaltecas que donaron su tiempo y ofrecieron su sincera cooperación para la elaboración de este informe. Los autores desean subrayar que el afán de colaboración de las entidades públicas y privadas ha sido más que simplemente esperanzador, llegando a convertirse en símbolo vivo de la Guatemala solidaria y progresista que todos queremos construir. Finalmente, agradecemos a Jorge Lavarreda, Hugo Maul y al personal de apoyo administrativo e investigativo del CIEN por su constante asesoría durante la preparación de este Informe.

## LISTADO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

AAP	Acuerdo de Alcance Parcial
AAPC	American Academy of Professional Coders
ACD	Automatic Call Distributor
ACW	After-Call Work
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
AHIMA	American Health Information Management Association
AHT	Average Handle Time
AMA	American Medical Association
APPRI	Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones
ASP	Application Service Provider
ATC/DDD	Anatomical Therapeutic Chemical Classification System
B2B	Business to Business
BANGUAT	Banco de Guatemala
BAO	Business Application Outsourcing
BPO	Business Process Outsourcing o Business Process Offshoring
BTO	Business Transformation Outsourcing
CAFTA-DR	Central America-Dominican Republic-United States Free Trade Agreement
CEPATL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIEN	Centro de Investigaciones Económicas Nacionales
CMS	Centers for Medicare and Medicaid Services
CNEE	Comisión Nacional de Energía Eléctrica
CONCYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CTI	Computer Telephony Integration
CPT	Current Procedural Terminology
CRM	Client Relations Management
CST	Central Standard Time
ECLAC	Economic Commission for Latin America and the Caribbean
EEUU	Estados Unidos de Norteamérica
ENEI	Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos
FEM	Foro Económico Mundial
FTE	Full-Time Equivalent
FDI	Foreign Direct Investment
GATS	General Agreement on Trade in Services
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
HCPCS	Health Care Common Procedure Coding System
ICC	International Chamber of Commerce
ICD	International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems
ICD-O	International Classification of Diseases for Oncology
ICECI	International Classification of External Causes of Injury
ICF	International Classification of Functioning, Disability and Health
ICPC	International Classification of Primary Care
ICT	Information and Communications Technology
ICTSD	International Centre for Trade and Sustainable Development
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
ILO	International Labor Organization
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación
IRTRA	Instituto de Recreación de los Trabajadores
ISDN	Integrated Service Digital Network
ISP	Internet Service Provider
ISR	Impuesto Sobre la Renta
IT	Information Technology

IUSI	Impuesto Único Sobre Inmuebles
IVA	Impuesto al Valor Agregado
kW	Kilowatt
LEC	Local Exchange
MERCOMUN	Mercado Común Centroamericano
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MIP	Maximum Intensity Projection
MFN	Most Favored Nation
MPR	Multi-Planar Reformatting
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
MW	Megawatt
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODECA	Organización de Estados Centroamericanos
OECD	Organisation for Economic Cooperation for Development
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización No Gubernamental
PACIT	Programa de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPP	Purchasing Power Parity (Paridad del Poder de Compra)
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
RRHH	Recursos Humanos
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
SCN	Sistema de Cuentas Nacionales
SDH	Synchronous Digital Hierarchy
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SIC	Standard Industrial Classification
SICE	Sistema de Integración Centroamericana
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
SIT	Superintendencia de Telecomunicaciones
SLA	Service Level Agreement
SOFEX	Comisión de Software de Guatemala
STM	Synchronous Transport Module
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
TLC	Tratado de Libre Comercio
UCD	Uniform Call Distributor
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNDP	United Nations Development Program
USAID	United States Agency for International Development
VistA	Veteran Information Systems and Technology Architecture
WDI	World Development Indicators
WEF	World Economic Forum
WTO	World Trade Organization

# ÍNDICE

PRÓLOGO

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO 1. ACTIVIDADES Y EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

CAPÍTULO 2. LA INDUSTRIA DE LOS CALL CENTERS Y BPO EN GUATEMALA

CAPÍTULO 3. SALUD Y SERVICIOS MÉDICOS

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIA

ANEXO I. CONCEPTOS BÁSICOS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS

ANEXO II. COMPROMISOS DE GUATEMALA EN EL GATS

ANEXO III. LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

ANEXO IV. VOCES DE LOS EMPRESARIOS

ANEXO V. RESUMEN DE ENTREVISTAS



## RESUMEN EJECUTIVO

### **A. El contexto para el sector de servicios**

**Una economía en evolución.** Guatemala lleva más de dos décadas apostando por la apertura económica, lo que ha dado como resultado una recuperación sostenida de la economía desde 1986 hasta el presente. Además, se ha concretado una diversificación de la oferta exportable hacia los servicios a pesar que el marco de políticas públicas todavía está orientado al fomento de la exportación de bienes. Cabe señalar que durante los últimos 50 años el sector servicios ha representado más de la mitad del PIB, aunque hasta tiempos recientes la política económica apenas reconoció la importancia de los servicios. En la actualidad, la Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015 señaló al turismo como uno de los sectores a impulsar, añadiéndose posteriormente tecnología, call centers y BPO.

Cabe recordar la rica diversidad de actividades que conforman el sector de los servicios, por lo que se hace necesario enfocarse en este estudio. Mientras que el turismo y los servicios financieros, entre otros, han sido ampliamente analizados en el pasado dentro del contexto guatemalteco, ese no es el caso con las actividades de call center, BPO y turismo médico. Por esta razón y por el potencial de desarrollo que presentan para el país, este Informe otorga prioridad al análisis de estas últimas actividades. Dicha selección no representa una negación de la importancia de otras actividades en el sector servicios, sino que es un reconocimiento a la atención y desarrollo que algunas ya disfrutan.

**La competitividad mejora.** El desempeño competitivo del país a nivel internacional ha mejorado, aunque aún falta mucho por hacer. Además del ambiente general de negocios, el Informe reconoce la importancia de explorar las características de algunos sectores económicos que están vinculados con los call centers, BPO y servicios médicos. Por ejemplo, el país está fortaleciendo su posición como destino turístico internacional, desarrollando varios tipos de turismo, como el ecológico, recreativo, deportivo, empresarial y cultural. Asimismo, en el campo de las telecomunicaciones, Guatemala cuenta con un marco favorable a la inversión que ha dado como resultado una mejora substancial en el desempeño del sector. De manera similar, Guatemala también ha realizado esfuerzos importantes por modernizar el sector energético, habiendo obtenido resultados favorables.

**La fuerza laboral es joven, pobre e informal.** Sobre la base de la más reciente Encuesta de Empleo e Ingresos (ENEI 2004) el Informe concluye que la población guatemalteca es joven y presenta rezagos educativos importantes. Otra observación pertinente es que la política pública debe enfocarse en resolver la informalidad de la economía, pues el empleo informal asciende a 75.4% del total de la PEA, lo que genera una segmentación importante en términos de condiciones laborales, tipo de empleos, e ingresos laborales. Dicha diferenciación puede atribuirse en alguna medida a la diferencia en nivel educativo, la dicotomía entre zonas urbanas y rurales, o la existencia de discriminación institucional. Además, Guatemala se encuentra notoriamente rezagada en los indicadores generales de pobreza, salud y educación.

Se ha encontrado que el sector de servicios ofrece oportunidades económicas superiores al promedio para los trabajadores. Por ejemplo, cuando se subdivide la PEA por quintiles de ingreso, se ha comprobado que los servicios ocupan al mayor porcentaje de trabajadores en el quintil de mayores ingresos. Adicionalmente, cabe señalar que actividades de servicios como la enseñanza, servicios financieros y la administración pública requieren un mayor porcentaje de personas con educación superior y secundaria.

**La esperanza del desarrollo sostenible.** El impacto diferencial de la exportación de servicios frente a la economía tradicional tiene múltiples implicaciones en un modelo de desarrollo sostenible: conservación de distintos entornos ecológicos y culturales, la posibilidad de un desarrollo descentralizado; mayor

demanda por mano de obra calificada, incentivada, creativa y orientada al cliente; transferencia tecnológica y de conocimientos para el desarrollo de sectores conexos; y más empleos para la juventud.

## **B. Marco normativo del comercio de servicios en Guatemala**

**Complejo marco legal.** Además de los Códigos de aplicación general a la economía, como puede ser el Código de Comercio y el Código Laboral, hay un conjunto de leyes que inciden sobre la exportación de servicios: (a) el Decreto 29-89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila; (b) el Decreto 65-89, Ley de Zonas Francas; y (c) el Decreto 9-89, Ley de Inversión Extranjera

El Acuerdo General de Comercio de Servicios (GATS) forma parte del marco normativo desde enero de 1995. Adicionalmente, Guatemala cuenta con compromisos específicos para determinados sectores y subsectores económicos: negocios, comunicación, financieros, turismo y transporte. El Informe también identifica algunas limitaciones a la liberalización de servicios que perduran, por ejemplo, en cuanto a la contratación de personal extranjero y prestación de servicios profesionales. Además, cabe señalar que Guatemala ha participado activamente en las negociaciones de la Ronda de Doha.

**Tratados de libre comercio y promoción de inversiones.** Guatemala ha ratificado cuatro Tratados de Libre Comercio (TLC): México (2001), República Dominicana (2001), Taiwán (2006) y CAFTA-DR (2006). En todos los Tratados se ha mencionado explícitamente el tema de comercio de servicios. Además, debe subrayarse la importancia de los capítulos desarrollados en el CAFTA-DR sobre temas laborales y comercio electrónico. Por último, debe señalarse la previa existencia del TLC entre Centroamérica y República Dominicana, y los tratados de integración económica centroamericana, que continúan vigentes. Aparte de los tratados de libre comercio Guatemala también cuenta con doce Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones, aunque sólo los acuerdos con Suecia y Corea del Sur mencionan explícitamente la exportación de servicios.

**Estructura institucional para las negociaciones comerciales.** Debido al substancial incremento en el volumen de negociaciones comerciales después de la adopción de la estrategia de apertura económica, se ha creado una estructura institucional para la coordinación interna en materia de política comercial que incluye distintos ministerios de gobierno, al igual que representantes del sector privado y la sociedad civil. De la misma manera, las instancias responsables de las negociaciones internacionales siguen el liderazgo del Ministerio de Economía e incorporan ministerios especializados y Mesas de Trabajo con participación del sector privado y la sociedad civil.

## **C. Recomendaciones para una estrategia de negociación**

**Estrategia en pos de la apertura.** En líneas generales, Guatemala debe continuar su trayectoria de apertura económica dentro de distintas instancias bilaterales, regionales y multilaterales, adoptando posturas de negociación que favorezcan la apertura de mercados externos a las exportaciones del país, teniendo en cuenta los beneficios competitivos que de manera directa o indirecta generaría la liberalización de las importaciones de servicios.

En este sentido, el país debe continuar su participación activa en la Ronda de Doha y proceder con las negociaciones de los distintos TLCs que están planteados (incluyendo el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea). Adicionalmente, se recomienda impulsar las estrategias para los servicios de transporte aéreo, marítimo y los servicios financieros; negociar la facilitación de la entrada temporal de empresarios y trabajadores para que los procesos de visa no se conviertan en obstáculos; garantizar la libertad de transacciones realizadas por medios electrónicos; impulsar el mutuo reconocimiento de títulos profesionales; y, generar certeza sobre cómo se aplicarán los Tratados.

Además, se recomienda profundizar el conocimiento disponible sobre el sector exportador de servicios previo al establecimiento de prioridades en el proceso de negociación. Como parte de este proceso, el Gobierno debe continuar facilitando que los interesados conozcan y opinen sobre la posición que tomará el país en torno a las negociaciones comerciales de servicios. Esto puede lograrse aprovechando al máximo la estructura institucional existente en la actualidad, fortaleciendo el papel de las Mesas de Trabajo e incentivando la comunicación con las instancias de negociación correspondientes.

#### **D. La industria de los call centers<sup>1</sup>**

**Promoción de la competitividad.** Las actuales políticas de apoyo al sector exportador de servicios de los servicios de call center y BPO abarcan, entre otros los sectores de telecomunicaciones, energía eléctrica, bienes raíces, educación, incentivos tributarios, al igual que la simplificación y modernización de procedimientos para la inversión. Adicionalmente, el país ofrece un marco macroeconómico favorable. Los inversionistas internacionales interesados en call centers y servicios BPO consultados en la preparación del Informe citan factores adicionales que influyen sobre sus decisiones y que favorecen a Guatemala. Entre estos factores se incluyen la facilidad de interacción con el país, las bondades del clima, el bajo costo de los paquetes ejecutivos, la posibilidad de diversificar riesgos y, finalmente, los costos laborales.

**Caracterización y potencial de los call centers.** La industria de los call centers crece aceleradamente a nivel mundial y se ha comprobado que Guatemala no escapa a dicha tendencia, en congruencia con la estrategia de apertura adoptada por el país. El desarrollo de los call centers incentivaría a un eventual incremento en el capital humano y atendería las necesidades de empleo de algunos segmentos de la población relegados anteriormente, aceleraría y descentralizaría el desarrollo de infraestructura, retroalimentaría una reducción en el nivel de riesgo-país y, eventualmente, se convertiría en fuente generadora de recursos para bienes públicos.

Cabe notar que los costos laborales totales por plaza son más elevados en Guatemala que en algunos competidores asiáticos, pero los costos de garantizar la continuidad del servicio eléctrico y las telecomunicaciones son suficientemente elevados en dichos países como para erosionar su ventaja en costos laborales. De cualquier manera, en Guatemala los call centers absorben hoy día una fracción muy pequeña de la oferta laboral total por lo que difícilmente se encuentran sujetos a restricciones cuantitativas causadas puramente por una falta de trabajadores.

**Sostenibilidad de las operaciones de call center.** La rotación de personal es un factor de mucha importancia y los call centers guatemaltecos están reportando un manejo cuidadoso de este aspecto. No obstante, todo apunta a que el reto principal para el desarrollo sostenible de los call centers a mediano y largo plazo no sería el costo relativo de las operaciones ni la disponibilidad absoluta de trabajadores. Por el contrario, el reto reside en disminuir la fricción en el mercado laboral, particularmente en calzar las necesidades específicas de los call centers con las características prospectivas de la oferta una vez que se agote la reserva excedente de trabajadores aptos para desempeñarse en los call centers.

#### **E. Perspectivas para el Business Process Outsourcing (BPO)**

**Caracterización y potencial del BPO.** El concepto de “business process outsourcing” (BPO) puede traducirse de manera aproximada como la “tercerización de procesos empresariales”. El mercado

---

<sup>1</sup> El Informe utiliza el término usual “call center” aunque sigue una definición amplia de dichas actividades que no se circunscribe a centros de llamada telefónica. En algunos estudios se utiliza el término “contact center”.

mundial crece a un ritmo acelerado y en pequeña escala, Guatemala ya está participando en el proceso. En el particular caso de la producción de software se estima que actualmente hay en Guatemala 280 empresas activas que emplean alrededor de 5,000 trabajadores especializados.

**Sostenibilidad y valor añadido.** Guatemala enfrenta una competencia importante por parte de algunos países asiáticos en cuanto a escala salarial. No obstante, es previsible que a mediano y largo plazo las brechas salariales vayan disminuyendo, por lo que una visión coherente del desarrollo del sector de call centers y BPO requiere hacer énfasis en aspectos que fortalezcan el valor añadido en Guatemala. La infraestructura disponible ofrece amplio potencial de crecimiento pero la imagen del país juega en contra de las empresas guatemaltecas. A nivel interno, la fuerte concentración de infraestructura en los centros urbanos del país también representa riesgos para los clientes e inversionistas. Otro reto importante es el desarrollo de recursos humanos con las destrezas necesarias y los conocimientos especializados requeridos para ingresar a determinados nichos de mercado de alto valor agregado.

## **F. Recomendaciones para el desarrollo de los call centers y BPO**

**Recomendaciones para el sector público.** Las políticas y reformas que, desde la óptica de las empresas privadas han sido identificadas como prioritarias para el desarrollo de la exportación de servicios de call center y BPO, se enumeran a continuación:

- Implementar una reforma del mercado laboral.
- Coadyuvar a un cambio de la imagen interna de los call centers y empresas BPO.
- Elevar la calidad de la educación.
- Fortalecer la seguridad ciudadana.
- Tomar medidas para garantizar la confidencialidad de la información.
- Realizar una campaña internacional que promueva la “marca-país”.
- Reformar la Ley de la Actividad Exportadora y Maquila al igual que la Ley de Zonas Francas.
- Promover una red de contactos internacionales para oportunidades de negocios, la exportación de servicios y el uso de mecanismos alternativos de resolución de controversias.
- Facilitar un cambio de cultura organizacional en el sector público.

El Informe realiza algunas observaciones sobre las recomendaciones vertidas por los exportadores de servicios de call center y BPO. Con referencia a las reformas propuestas a la Ley de la Actividad Exportadora y Maquila, al igual que a la Ley de Zonas Francas, cabe notar que lo ideal sería que la totalidad del clima de inversión en Guatemala fuese atractivo para empresarios e inversionistas sin tener que remitirlos a los incentivos especiales. Aunque dichos instrumentos pueden ser útiles en el corto plazo, el desarrollo sostenible exige que la actividad exportadora de servicios se integre plenamente en la economía del país.

Un comentario similar se aplica a las recomendaciones vertidas por las empresas sobre el uso de mecanismos alternativos para la resolución de controversias, pues una agenda de desarrollo sostenible no puede ampararse únicamente en el fomento de mecanismos alternativos sino que debe apuntar a una reforma del poder judicial. El llamado a “mejorar la seguridad ciudadana” no está completamente disociado de la anterior consideración.

En el sector privado hay notorio interés en el incremento inmediato de la oferta y la mejora en la calidad de bienes públicos como la educación, seguridad, justicia, salud y previsión social, entre otros. No se

hace mención a una necesidad en cuanto a la infraestructura como bien público (al menos en lo que se refiere a los call centers y BPO) pero es previsible que la futura inversión privada en zonas rurales (o en zonas urbanas marginales) no sea tan rentable ni tan simple, por lo que debe anotarse en una agenda de desarrollo sostenible que, en el futuro, se requeriría algún tipo de política que coadyuve a reducir el rezago en el desarrollo de dichas zonas. Una consideración final se refiere a la necesidad de crear mecanismos de seguimiento al sector exportador de servicios, particularmente en el ámbito estadístico.

**Apoyo privado para la exportación de servicios.** La experiencia de entidades como AGEXPORT, PRONACOM, Invest in Guatemala y SOFEX, entre otras entidades, es considerada como positiva y beneficiosa. En consecuencia, este Informe recomienda la expansión del tipo de actividades y apoyo ofrecido por dichas entidades, replicando las múltiples experiencias de éxito aunque a mayor escala.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad del proceso de desarrollo de Guatemala, resulta de importancia que se amplíe el campo de acción de entidades del sector privado (como AGEXPORT) y entidades público-privadas (como PRONACOM) hacia la disolución de la dicotomía entre los sectores formal e informal, al igual que hacia la superación de la concentración de la actividad económica en los alrededores de la Ciudad de Guatemala. En el ámbito estadístico, el Informe recomienda al sector privado que diseñe e implemente un sistema estadístico de seguimiento a las actividades de call center y BPO. Finalmente, se recomienda complementar y continuar la implementación del Eje 6 de la Agenda de Competitividad (Fortalecimiento del Aparato Productivo y Exportador) en el contexto específico del desarrollo de las actividades de tecnología, call center y servicios BPO.

## **G. Perspectivas para la Exportación de Servicios Médicos**

Entre las ventajas que ofrece Guatemala se cuentan la disponibilidad de personal médico capacitado y a costos competitivos, complementado por personal experto en tecnología informática, e infraestructura en telecomunicaciones de alta confiabilidad. Además, la ubicación geográfica del país facilita enormemente las comunicaciones con los EEUU. A pesar de los resultados generalmente adversos que reporta Guatemala en cuanto a indicadores socio-económicos, el Informe destaca algunas peculiaridades del sistema que apuntan a su potencial exportador.<sup>2</sup>

**Oportunidades en el desarrollo de software médico.** El Informe ha encontrado que el software médico puede desempeñar numerosas funciones de apoyo a la gestión médica. A manera de ejemplos, se mencionan algunas actividades específicas. Primero, el potencial para trasladar la actualización de historiales médicos a Guatemala. Un segundo ejemplo de funciones que presentan posibilidades interesantes para Guatemala es la codificación médica, facturación, cobranzas y gestión de las relaciones con las aseguradoras. Finalmente, la tercerización de la radiología y los análisis de laboratorio no involucra únicamente economías financieras, que es una de las motivaciones citadas con más frecuencia para el BPO en general, sino también la posibilidad de acelerar y mejorar el servicio a los pacientes.

**Oportunidades en el turismo médico.** Es pertinente explorar la complementariedad de la oferta de servicios médicos con la industria turística nacional, que internacionalmente se conoce como “turismo médico”. Aunque se ha señalado que Guatemala cuenta con una oferta relativamente abundante de personal médico, también hay dificultades legales y prácticas al momento de la contratación de un profesional extranjero. Cabe señalar que existen serias limitaciones en cuanto a la infraestructura existente. Por tanto, el Informe señala la importancia de establecer zonas especiales para el desarrollo de las exportaciones de servicios médicos en el país o, alternativamente, la incorporación de la dimensión de turismo médico en proyectos turísticos de cierta envergadura.

---

<sup>2</sup> Se ha señalado que distintos laboratorios, clínicas y hospitales ya están exportando sus servicios exitosamente desde Guatemala, por lo que la cuestión de interés es el incremento de la escala y diversidad de dichas operaciones.

Otro factor de suma importancia en el contexto del turismo médico es la reputación, estándares y certificaciones de calidad. Debe solventarse también la falta de credibilidad de los mecanismos de solución de conflicto aplicables en el país, pues en el caso de accidente, negligencia o mala práctica médica, muchos pacientes quedarían desamparados. Lo anterior viene atado a la cobertura de los seguros médicos internacionales y la posibilidad de que la industria nacional de seguros amplíe sus programas a los pacientes extranjeros. Finalmente, el Informe encuentra que el turismo médico además requiere la coordinación simultánea entre proveedores de servicios médicos y operadores turísticos, que tradicionalmente han tenido una comunicación mínima.

**Cuidado de personas de la tercera edad o discapacitados.** Este Informe señala que la posibilidad de exportar el cuidado a discapacitados y personas de la tercera edad depende de la disponibilidad de distintos factores complementarios. Muchas de las barreras son comunes con el turismo médico, aunque el enfoque varía. A continuación se mencionan algunos ejemplos. Primero, la contratación de especialistas extranjeros se complica debido a las dificultades para el reconocimiento de títulos profesionales y la obtención de visas de trabajo. Asimismo, la ausencia de infraestructura especializada en escala suficiente representa una barrera importante. Otro factor que puede incidir en el desarrollo del cuidado de personas de la tercera edad o discapacitados es el costo del transporte, particularmente del transporte aéreo internacional.

## **H. Recomendaciones para el desarrollo de las exportaciones de servicios médicos**

**Recomendaciones para el sector público.** La orientación general de muchas de las reformas propuestas coincide con las reformas para la exportación de servicios de call center y BPO. Algunas recomendaciones especiales incluyen:

- Establecer estándares de calidad y recursos de defensa en casos de accidente, negligencia o mala práctica.
- Facilitar la obtención de visas de largo plazo para las personas que utilicen los servicios de cuidado especializado.
- Simplificar los procedimientos para la contratación de profesionales extranjeros que participen en la exportación de servicios médicos desde el territorio nacional.
- Crear mecanismos formales de seguimiento al sector exportador de servicios médicos, particularmente en el ámbito estadístico.

**Apoyo privado para la exportación de servicios.** La orientación general de las recomendaciones al sector privado en el caso de las exportaciones de servicios médicos es similar al caso de las exportaciones de servicios de call center y BPO. Algunas recomendaciones específicas a los servicios médicos incluyen el diseño e implementación de un sistema estadístico de seguimiento a las actividades de exportación de servicios médicos, además de complementar el Eje 6 de la Agenda de Competitividad (Fortalecimiento del Aparato Productivo y Exportador) en el contexto del desarrollo de las actividades de exportación de servicios médicos. Finalmente, para atender un incremento importante en el número de turistas médicos y personas bajo cuidado especial requeriría que el sector privado invierta coordinadamente en infraestructura que satisface las expectativas y estándares internacionales.

## CAPÍTULO 1. ACTIVIDADES Y EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

En el presente Capítulo se realiza un análisis general de la situación de los servicios en Guatemala partiendo de la situación contextual del país: su ubicación geográfica, las características de la economía y los esfuerzos que se realizan por mejorar la competitividad del país. La siguiente sección describe la posición de Guatemala en torno a la apertura económica y los tratados comerciales en torno a los servicios. Las últimas dos secciones se enfocan en las características de la fuerza laboral y en explicar cómo el comercio de servicios puede convertirse en un instrumento importante para promover el desarrollo sostenible.

### **A. La economía de Guatemala y el sector de los servicios**

#### **Ubicación privilegiada**

Guatemala se encuentra en América Central. Es vecino de México, Belice, Honduras y El Salvador. Tiene acceso al Océano Atlántico al Este y al Océano Pacífico al Sur. Por su ubicación geográfica, tan cercana a los Estados Unidos, Guatemala es clasificada dentro del grupo de países “nearshore”, clasificación que cobra importancia internacional en la exportación de servicios al ubicarlo como un país cercano al mercado más grande del mundo.

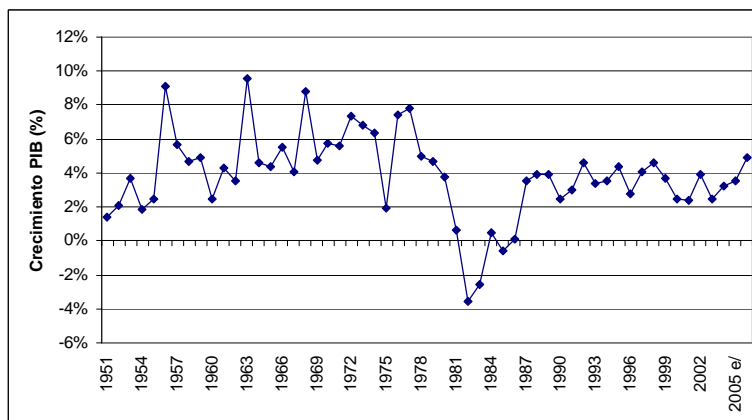
#### **Desempeño económico**

Crecimiento económico. Guatemala lleva más de dos décadas apostando por la apertura económica. Desde mediados de la década de 1980 el país se ha embarcado en un proceso constante de liberalización del comercio aplicando múltiples estrategias de apertura comercial, incluyendo la apertura comercial unilateral (como lo fue la política centroamericana de la década de 1990 de establecer un arancel común externo entre 0 y 15 %, del cual Guatemala fue partícipe), bilateral (como la existente con México); la apertura regional (como con Estados Unidos, República Dominicana y Centroamérica a través del CAFTA-DR), o los procesos de apertura multilateral propuestos por la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Sin embargo, esta historia reciente proviene de una época de proteccionismo nacional y centroamericano que se estableciera como política desde la década de 1950. Desde ese momento se intentó promover la industrialización por vía del desarrollo del mercado doméstico. Como parte de la política de industrialización se promueve la sustitución de importaciones, se generan mercados monopólicos u oligopólicos, y se limita el acceso a la autoridad política, recursos financieros y tecnológicos. En este contexto, en 1963 se inicia un proceso de coordinación de los cinco países centroamericanos alrededor del MERCOSUR manteniendo las monedas con tipos de cambio fijo y protegiendo individualmente las industrias nacionales.

Pueden observarse tres momentos particulares en la evolución económica de los últimos cincuenta años: sustitución de importaciones, crisis y apertura económica. El primer período abarca de 1951 a 1980 y corresponde al auge del modelo de sustitución de importaciones, durante el cual se evidencia una alta variabilidad en el crecimiento económico aunque el mismo es siempre positivo.

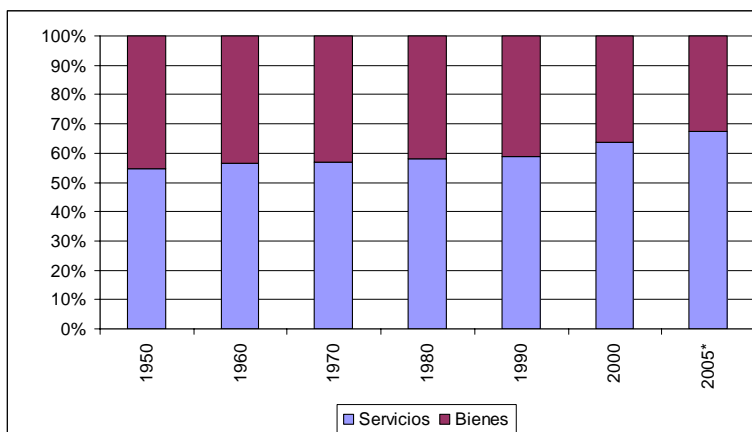
**Gráfica 1.1. Crecimiento del PIB 1980-2006  
(En cambios porcentuales)**



Fuente: Elaboración propia con información del BANGUAT. Usando SCN con año base 2001 a partir de 1990.

En 1982 el modelo de industrialización y sustitución de importaciones encontró su peor momento, lo que llevó al replanteamiento del modelo económico nacional. La crisis generó reducciones en la producción de entre 3% y 4%. Coincide la intensidad del conflicto interno, donde la desigualdad generada por el modelo económico de industrialización tuvo un rol importante en combinación con los elevados precios del petróleo, un ambiente nacional y centroamericano de mucha incertidumbre política, y malas políticas macroeconómicas. Esta confluencia de factores eventualmente se tradujo en un importante cambio de enfoque a favor de la apertura comercial y la promoción de las exportaciones. Después del ajuste inicial, se da una recuperación de la economía con relativa estabilidad desde 1986 hasta 2006 y crecimiento en términos reales de entre 3% y 5% anualmente.<sup>3</sup>

**Gráfica 1.2. Composición del PIB 1950-2006**



Fuente: elaboración propia con información del BANGUAT. \* Año 2005 se realiza utilizando el SCN con año base 2001.

<sup>3</sup> Las cifras del crecimiento económicas mostradas parten del nuevo sistema de Cuentas Nacionales con año base 2001. <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=cuentasnac/pib2001-2005.htm&e=37948>.



Importancia del sector servicios. Se puede observar que a lo largo de los últimos 50 años el sector servicios ha representado más de la mitad del PIB, pasando en términos reales de 55% a 66%. Hasta tiempos recientes, la importancia de los servicios no fue reconocida en la política económica, cuyo discurso se había centrado históricamente en la agricultura y la industria. No obstante, desde la década de 1970 con la promulgación de la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) comenzó a plantearse la posibilidad de que las actividades de servicios generen desarrollo. Esta observación fue validada en la Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015 que señala nuevamente al cluster de turismo como uno de los sectores a impulsar. Cabe señalar que originalmente en la Agenda no se había incluido el cluster de call centers y BPO, lo cual se realiza posteriormente a la publicación de la Agenda.<sup>4</sup> Con esta inclusión, resultan ser dos los clusters de servicios impulsados por la Agenda, dentro de los seis que existen en total.

**Tabla 1.1. Estructura de las exportaciones de servicios al 2005**

<b>Clasificación</b>	<b>Total Exportaciones (%)</b>
<b>Bienes</b>	<b>82.8</b>
<b>Servicios</b>	<b>17.2</b>
Construcciones	0.2
Servicios de comercio	
Alojamiento, servicios de suministro de comidas y bebidas	
Servicio de transporte y almacenamiento	2.2
Servicios de distribución de electricidad; servicios de distribución de gas y agua	
Servicios postales, de mensajería y telecomunicaciones	0.2
Servicios de intermediación financiera y seguros	0.1
Servicios inmobiliarios	
Servicios de alquiler sin operarios y servicios prestados a las empresas	1.7
Servicios de administración pública y otros servicios para la comunidad en peral	
Servicios de enseñanza	
Servicios de salud humana	
Servicios de veterinaria	
Servicios sociales	
Servicios de alcantarillado y eliminación de desperdicios; servicios de saneamiento	
Otros servicios comunitarios, sociales y personales	0.0
Servicios domésticos	
Servicios prestados por organizaciones y entidades extraterritoriales	
Compras directas en el exterior y en el mercado interno	12.8

Fuente: Elaboración propia a partir del BANGUAT usando el SCN con base 2001. Sobresalen algunas observaciones: (1) no aparece ninguna cifra por alojamiento, servicios de suministro de comidas y bebidas, lo cual es inconsistente con la existencia de turismo en el país; (2) no aparece ninguna cifra para los servicios de salud humana; y, (3) no aparece una clasificación para servicios como la elaboración y exportación de software.

<sup>4</sup> Contrastar las siguientes fuentes de información sobre la misma temática:

<http://www.pronacom.org/home/pdf/Agenda2005-2015.pdf> y

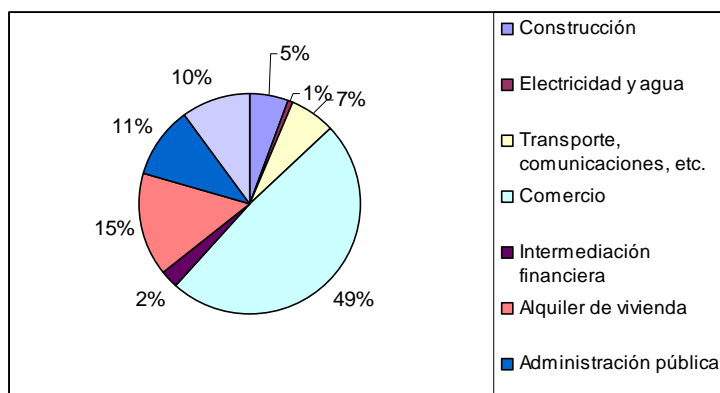
<http://www.pronacom.org/home/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=22>

Una muestra más sobre lo reciente del interés en los servicios y la exportación de servicios es que no ha existido un esfuerzo para llevar una medición estadística de los mismos, con la excepción del sector turismo.<sup>5</sup> Puede señalarse que ha sido hasta tiempos recientes que se ha profundizado el interés en los servicios coincidiendo con el esfuerzo del Banco de Guatemala por modernizar las Cuentas Nacionales. Por otra parte, en la balanza comercial sí se ha llevado la cuenta del comercio de servicios, aunque con algunas deficiencias de cobertura.<sup>6</sup>

Estructura de los servicios. Se puede observar en las Gráficas 1.3 y 1.4 el cambio en la composición sectorial de los servicios en Guatemala desde 1950 al 2005. Los servicios privados, han mostrado un incremento notable, pasando de 10% a 23% del PIB. Otros sectores han crecido relativamente menos, como electricidad y agua, de 1% a 4%; intermediación financiera, de 2% a 4%; y, construcción, que pasó de 5% en 1950 a 7% en el 2005.

Por otra parte, sobresale la reducción en la importancia relativa del comercio al por mayor y menor de 49% a 22% del PIB. El fenómeno se origina en el cambio de la estructura productiva en los últimos 50 años, pasando de un modelo de sustitución de importaciones a uno de promoción de exportaciones. Lo anterior, unido a una mejora en los últimos 50 años de la capacidad económica de los guatemaltecos ha llevado a incrementar la participación de los servicios privados y la intermediación financiera.

**Gráfica 1.3. Segmentación del PIB del sector servicios en 1950**

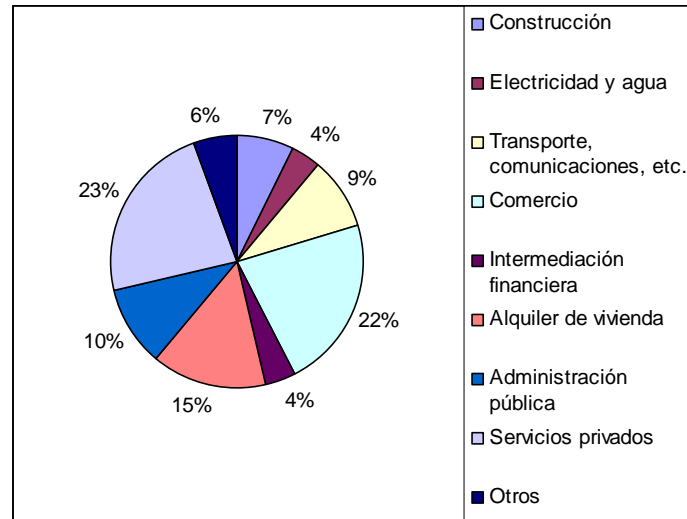


Fuente: Elaboración propia con información del BANGUAT. SCN con año base 1958.

<sup>5</sup> Debe reconocerse también las limitaciones metodológicas que existían, pues los antiguos manuales de Cuentas Nacional y Balanza de Pagos no le otorgaban prioridad a los servicios.

<sup>6</sup> Se estima que las exportaciones de servicios son equivalentes a alrededor de la quinta parte de las exportaciones totales.

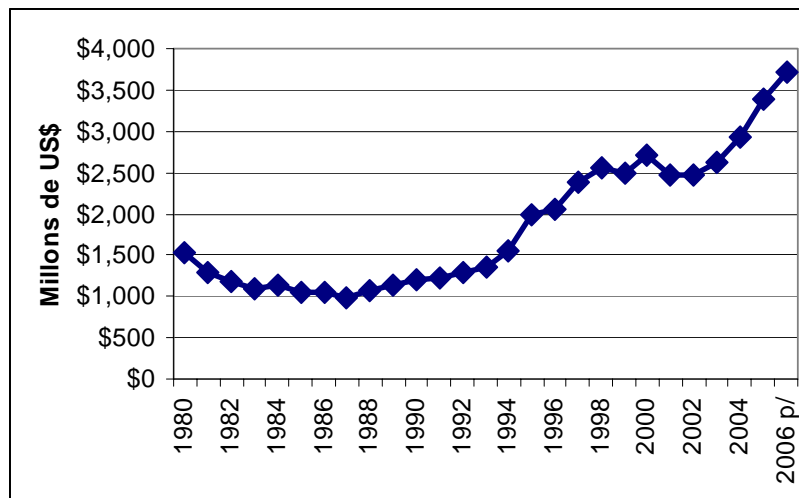
**Gráfica 1.4. Segmentación del PIB del sector servicios en 2005**



Fuente: Elaboración propia con información del BANGUAT. El 2005 se actualizó utilizando el SCN 1993 (año base 2001). Otros, incluye: servicios de intermediación financiera medidos indirectamente e impuestos netos de subvenciones a los productos.

Exportaciones. Como se mencionó anteriormente, a mediados de la década de 1980 se inicia el proceso de reestructuración económica de Guatemala. La promoción de exportaciones, la apertura unilateral, bilateral, regional y multilateral han tenido un impacto importante en las exportaciones. Como puede apreciarse en la Gráfica 1.5 las exportaciones en US\$ corrientes se han duplicado en los últimos 26 años.

**Gráfica 1.5. Exportaciones FOB 1980-2006**

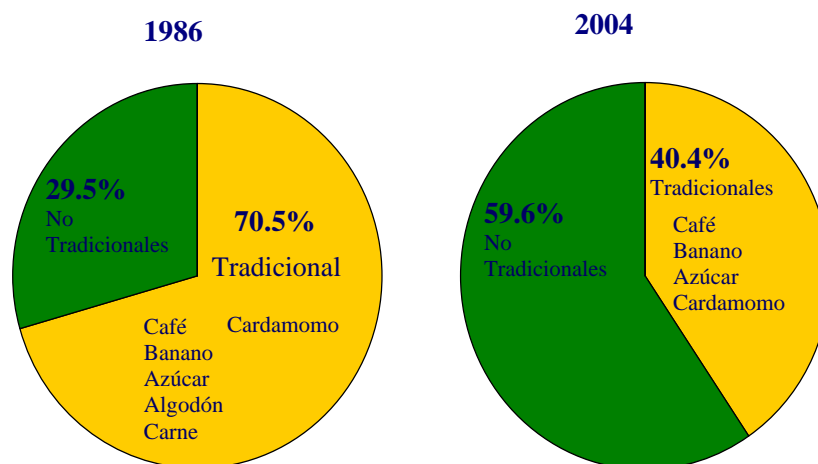


Fuente: Elaboración propia con información de BANGUAT.

Además, se puede apreciar un cambio importante en la composición de las exportaciones, producto del cambio en el modelo económico a partir de la década de 1980, pues en cuestión de 18 años la

importancia de las exportaciones no tradicionales se ha duplicado en términos relativos. En términos absolutos, las exportaciones no tradicionales son ahora seis veces más grandes que a mediados de la década de 1980.

**Gráfica 1.6. Estructura de las exportaciones 1986-2004  
Ingreso de Divisas**

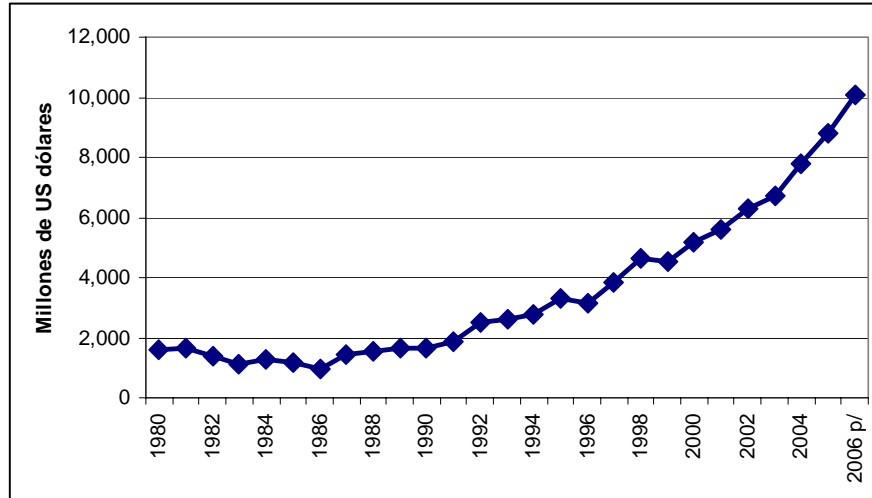


Fuente: AGEXPORT con información de BANGUAT.

Importaciones. Las importaciones han crecido aceleradamente, causando un creciente déficit comercial que ha sido en parte financiado con remesas. Tras una tendencia decreciente de 1980 a 1986, las importaciones se han incrementado casi ininterrumpidamente hasta la fecha. Sobresalen dos elementos en este proceso. Primero se destaca que en 1980 las importaciones representaban 1.3 veces las exportaciones; en contraste para el 2006 las importaciones representaban un poco más de 2.5 veces las exportaciones totales. Esto indica un incremento sostenido en el déficit comercial guatemalteco durante los últimos 26 años.

El segundo elemento que debe señalarse es que parte del déficit comercial se ha financiado con las remesas familiares. Para el año 2006 las remesas familiares representaban aproximadamente US\$3,600 millones, equivalentes a cerca de 11% del PIB, que en su mayoría provienen de trabajadores que se encuentran trabajando ilegalmente en Estados Unidos.

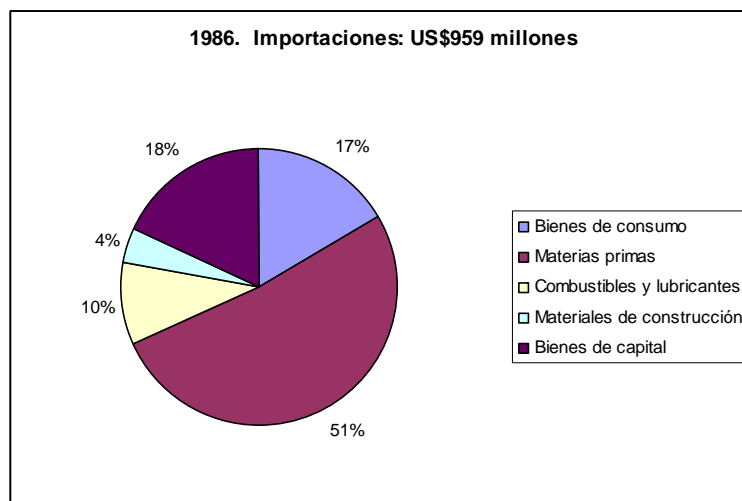
**Gráfica 1.7. Importaciones CIF 1980-2006**



Fuente: Elaboración propia con información de BANGUAT.

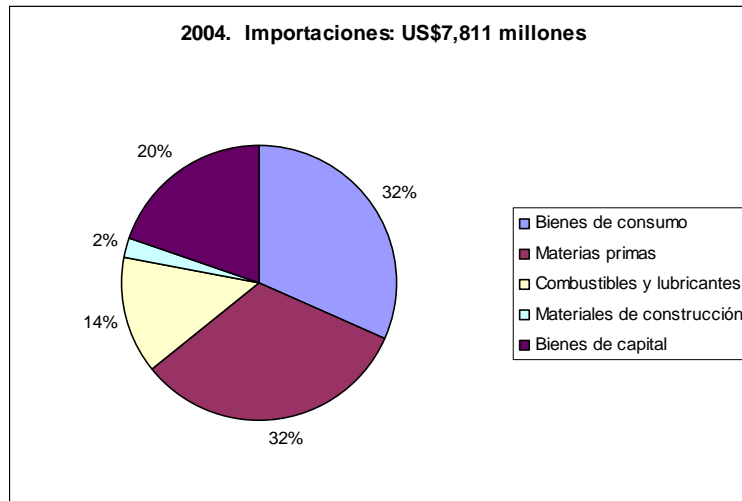
En cuanto a la composición de las importaciones se nota un cambio importante en los últimos 20 años hacia los bienes de consumo. Si en 1986 casi 70% de las importaciones se dedicaban a materias primas y bienes de capital, para 2006 dicha proporción se reduce a 50%. El principal rubro compensatorio son los bienes de consumo. Esto no es de extrañar en una economía que ha experimentado un incremento importante en su dependencia de las remesas, pues los receptores de dichos beneficios dedican recursos prioritariamente al consumo (la importación de bienes de consumo representa 69% de las remesas).

**Gráfica 1.8. Composición de las importaciones 1986**



Fuente: Elaboración propia con información de BANGUAT.

**Gráfica 1.9. Composición importaciones 2004**



Fuente: Elaboración propia con información de BANGUAT.

### **B. Esfuerzos por promover la competitividad**

A través del Programa Nacional para la Competitividad (PRONACOM) el Gobierno de Guatemala busca promover y facilitar alianzas interinstitucionales entre los sectores público, productivo y la sociedad civil, para:<sup>7</sup>

- Impulsar acciones y políticas que mejoren las condiciones para la inversión.
- Apoyar la conformación y desarrollo de conglomerados competitivos.
- Apoyar la formación de Agendas de Desarrollo Local, a nivel municipal o regional, orientadas a fomentar el desarrollo humano y productivo sostenible.

Para alcanzarlo, en el 2004 se promovió un consenso entre múltiples actores guatemaltecos apuntando a promover los objetivos anteriores, lo cual se conoce como la “Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015: Hacia una Guatemala Próspera, Solidaria y Equitativa”. Dicha agenda busca servir como base para una creciente integración regional y la apertura a los procesos de internacionalización de la economía. Dicho esfuerzo involucra tanto al sector privado como al sector público y para la articulación de dichos esfuerzos se han enunciado seis ejes estratégicos que se muestran en la Imagen 1.2.

<sup>7</sup> <http://www.pronacom.org/home/pdf/Agenda2005-2015.pdf>

## Imagen 1.2. Ejes estratégicos de la Agenda de Competitividad



Fuente: [www.pronacom.gob.gt](http://www.pronacom.gob.gt)

Tomando en cuenta la Agenda de Competitividad y los avances y retos pendientes, a continuación se detallan algunos factores relevantes para la exportación de servicios de salud, call centers y BPO:

Ambiente pro-empresarial. El desempeño competitivo del país a nivel internacional es pobre pero da indicios de estar mejorando. En este sentido, se puede observar el índice de competitividad del Foro Económico Mundial. Guatemala se sitúa en el puesto 75 con una puntuación de 3.91, entre Perú y Algeria, siendo Suecia el mejor evaluado con 5.81 puntos. Durante el año 2005 Guatemala mejoró 20 posiciones, lo cual podría explicarse, en parte, como un cambio en el ambiente de negocios y la superación de una abierta conflictividad entre el sector privado organizado y la anterior administración gubernamental. Además, se han realizado actividades dirigidas a mejorar la información sobre Guatemala disponible en el extranjero. Por otro lado, a pesar del salto en las posiciones, Guatemala aún se ubica por detrás de otros países de la región, como Costa Rica (56), El Salvador (60) y Panamá (65).

Otro índice que puede proporcionar información sobre la competitividad del país está elaborado por el Banco Mundial bajo el programa Doing Business. Dicho índice presenta una evaluación de 10 factores sobre la facilidad de realizar negocios en un país, tomando en cuenta el marco dentro del cual se realizan dichos negocios. Guatemala está en la posición 118, la posición más rezagada a nivel regional. En términos del rezago en el ambiente competitivo guatemalteco, puede observarse en la Tabla 1.2 que los principales retos se presentan en las siguientes áreas: trámites de licencias, cumplimiento de contratos, protección al inversionista, comenzar un negocio, pago de impuestos y el comercio transfronterizo.

**Tabla 1.2. Competitividad en el Doing Business 2006**

País	Belice	Nicaragua	El Salvador	Panamá	Costa Rica	Honduras	Guatemala
<b>Ranking</b>	<b>56</b>	<b>67</b>	<b>71</b>	<b>81</b>	<b>105</b>	<b>111</b>	<b>118</b>
Comenzar un Negocio	103	62	123	26	99	138	130
Trámites de Licencias	4	82	90	72	57	88	165
Emplear Trabajadores	14	32	70	139	65	81	105
Registro de Propiedad	117	127	49	63	37	89	26
Obtención de Crédito	83	48	33	13	33	21	48
Protección al Inversionista	118	83	99	99	156	151	135
Pago de Impuestos	33	153	85	164	160	152	122
Comercio transfronterizo	111	72	58	57	100	85	122
Cumplimiento de Contratos	150	49	116	164	114	124	149
Cierre del Negocio	24	66	79	71	118	102	83

Fuente: [www.doingbusiness.org/](http://www.doingbusiness.org/) Edición 2006. Ranking de 175 países

No obstante, debe destacarse que a pesar de los rezagos mencionados, Guatemala fue reconocida por Doing Business como uno de los 10 países del mundo que más reformas realizaron para mejorar el ambiente de negocios ese año.<sup>8</sup>

Adicionalmente, debe señalarse que Guatemala mejoró la calificación de riesgo-país durante los últimos dos años. Se han señalado como principales factores la gestión macroeconómica prudente; la mejora en el crecimiento del PIB y las exportaciones en los últimos años; la creciente diversificación de la economía; y, el favorable historial crediticio del país.<sup>9</sup>

**Tabla 1.3. Mejora en la Calificación del Riesgo-País de Guatemala**

Agencia	Guatemala, julio 2005	Guatemala, julio 2006	
<b>Fitch</b>	BB- (1)	BB+ (estable)	Mejora
<b>Moody's</b>	Ba2 (estable)	Ba2 (positivo)	Mejora
<b>S&amp;P</b>	BB- (estable)	BB (estable)	Mejora
<b>OCDE</b>	6	5	Mejora

Fuente: [http://www.guatemala.gob.gt/docs/III\\_informe\\_presidencial.pdf](http://www.guatemala.gob.gt/docs/III_informe_presidencial.pdf)

<sup>8</sup> Fuente: [http://www.guatemala.gob.gt/docs/III\\_informe\\_presidencial.pdf](http://www.guatemala.gob.gt/docs/III_informe_presidencial.pdf)

<sup>9</sup> Debe señalarse que Guatemala aun se encuentra por debajo del grado de inversión.



Además del ambiente general de negocios, también es importante conocer las características de algunos sectores económicos que están vinculados con los call centers, BPO y servicios médicos. Por ejemplo, el sector de turismo está vinculado con el de servicios médicos, mientras que telecomunicaciones y energía se relacionan también con BPO y call centers.

Turismo. El país está fortaleciendo su posición como destino turístico en el mercado internacional, recibiendo anualmente alrededor de un millón y medio de turistas y experimentando un crecimiento acumulado de 59% del 2003 al 2006. Este crecimiento se ha visto apoyado por la implementación de programas de seguridad turística y de información (Asistir) y un cambio en la estrategia del INGUAT.<sup>10</sup> Además, se encuentran en desarrollo varios tipos de turismo, desde el turismo ecológico hasta el turismo de recreación, deportivo, empresarial y cultural. Para apoyar la expansión del turismo se están remodelando los dos aeropuertos internacionales: La Aurora en la Ciudad Capital y Mundo Maya en Petén. Al mismo tiempo se encuentran en remodelación los aeródromos en Quetzaltenango (2), Escuintla, Huehuetenango y San Marcos.

Telecomunicaciones. En el campo de las telecomunicaciones, cabe subrayar que Guatemala cuenta con un marco legal favorable a la inversión que ha dado como resultado una mejora substancial en el desempeño del sector. Como ejemplo del impacto del nuevo marco institucional, puede señalarse el cambio en la penetración telefónica (de 3 líneas por 100 personas en 1995 a 54 líneas por 100 personas en 2004). Esta mejora se debe al impulso en el número de abonados a la telefonía celular, que constituyen más del 81% de todos los teléfonos.<sup>11</sup> No obstante, en otras áreas Guatemala se encuentra rezagada respecto a otros países de la región, pero esta situación no puede deslindarse de los indicadores socioeconómicos generales.

**Tabla 1.4. Indicadores TIC Regionales (2004-2006)**

	Teléfonos móviles por 100	Total teléfonos por 100	Usuarios de Internet por 100
<b>Chile</b>	59.3	79.9	26.7
<b>Costa Rica</b>	21.7	53.3	23.51
<b>Rep. Dominicana</b>	28.9	39.6	9.1
<b>El Salvador</b>	27.1	40.2	8.7
<b>Guatemala *</b>	44.0	54.0	6.1
<b>Honduras</b>	10.0	15.3	3.2
<b>México</b>	37.0	54.4	13.5
<b>Nicaragua</b>	13.7	17.7	2.3
<b>Panamá</b>	27.0	38.8	9.4

Fuente elaboración propia a partir de Banco Mundial 2006 y [www.sit.gob.gt](http://www.sit.gob.gt). \* Guatemala datos de telefonía móvil y total de teléfonos para el año 2006.

Energía. Guatemala ha realizado esfuerzos importantes por modernizar el sector energético y ha obtenido resultados favorables. La situación ha cambiado mucho desde la década de 1990 cuando se presentaban continuos racionamientos y una cobertura eléctrica menor al 50%. En la actualidad, se ha superado la situación de los racionamientos energéticos y la cobertura eléctrica es del 85 %. En este cambio incide la participación de generadores privados que aportan tres cuartas partes de la energía eléctrica del país. Sin embargo, debe señalarse que el aumento en la actividad económica de

<sup>10</sup> Por ejemplo, visitar: <http://www.visitguatemala.com/nuevo/mainE.asp>

<sup>11</sup> Fuente: [www.sit.gob.gt](http://www.sit.gob.gt).

los últimos años exige que se realicen nuevas y significativas inversiones en generación y distribución de electricidad.

A pesar del incremento en la cobertura y la mejora en la confiabilidad del servicio, los costos de la energía eléctrica aún son muy elevados. Este último punto resulta importante, especialmente para aquellos empresarios que dependen del uso de energía eléctrica. Se considera que esta estructura de costos energéticos se debe a tres causas: (a) los contratos de generación de principios de la década de 1990 que fijaron precios elevados para reducir los racionamientos; (b) una alta dependencia de plantas termoeléctricas alimentadas con bunker, derivado del petróleo; y (c) una estructura de subsidios costosa y mal focalizada.<sup>12</sup>

En relación a la dependencia del bunker, la actual administración se ha interesado en impulsar un Plan Nacional de Inversiones en Energías Renovables. El plan propone que para el 2020, hasta 60 % de la energía provenga de fuentes renovables. Por otro lado, debe señalarse que como parte del Plan Puebla – Panamá se iniciaron en junio del 2006 los trabajos de interconexión Guatemala – México que permitirá también el acceso a una fuente adicional de energía eléctrica.

### **C. Marco normativo del comercio de servicios en Guatemala**

Legislación interna. Además de los Códigos de aplicación general a la economía, como puede ser el Código de Comercio y el Código Laboral, existe otro conjunto de leyes que inciden sobre la exportación de servicios, aunque no se enfocan directamente en dicha materia. Se identificaron tres cuerpos legales relevantes:

- El Decreto 29-89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, que establece incentivos—principalmente fiscales—para la producción. Aunque no desarrolla explícitamente el tema de servicios, actualmente está siendo utilizado por algunas empresas exportadoras, contando con el aval de la actual administración gubernamental. Debe subrayarse que el régimen de maquila se encuentra obligado al cumplimiento de la legislación laboral nacional, pues no contiene excepción alguna en ese sentido.<sup>13</sup>
- El Decreto 65-89, Ley de Zonas Francas, permite generar la infraestructura de servicios conexos para la industria exportadora.<sup>14</sup> No desarrolla el tema de exportación de servicios, aunque actualmente existe un interés por promover una reforma que lo permita.

---

<sup>12</sup> Como las grandes empresas pueden optar a participar en el mercado mayorista, las más afectadas suelen ser las empresas pequeñas y medianas.

<sup>13</sup> El Decreto 29-89 define cinco regímenes especiales: (a) Maquiladora bajo el Régimen de Admisión Temporal; (b) Exportadora bajo el Régimen de Admisión Temporal; (c) Exportadora bajo el Régimen de Devolución de Derechos; (d) Exportadora bajo el Régimen de Reposición con Franquicia Arancelaria; y (e) Exportadora bajo el Régimen de Componente Agregado Nacional Total. Los regímenes son aplicables a las exportaciones fuera del área centroamericana bajo ciertas condiciones y siempre que cumplan con algunos requerimientos adicionales. Los distintos regímenes contemplan combinaciones de exenciones a los derechos arancelarios e impuestos de importación, impuestos ordinarios o extraordinarios de exportación, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), y el Impuesto Sobre la Renta (ISR) (éste por un período de diez años). Las empresas que se acogen al Decreto 29-89 no están obligadas a operar en zonas económicas especiales y pueden realizar transacciones con el resto de la economía nacional (siempre que la contabilidad permita distinguir las actividades realizadas bajo el Decreto 29-89).

<sup>14</sup> El Decreto 65-89 establece que se entenderá por Zona Franca el área de terreno sujeta a un Régimen Aduanero Especial en la que personas individuales o jurídicas se dediquen indistintamente a la producción o comercialización de

- El Decreto 9-89, Ley de Inversión Extranjera, hace explícita la protección al inversionista extranjero ofreciendo el mismo trato que al inversionista nacional. Define las leyes a las cuales el inversionista se sujeta; la capacidad de desarrollar actividades económicas; y, la participación de actividades económicas y capital social de sociedades lucrativas. Asimismo, se establece una Ventanilla Única para las Inversiones con el fin de acelerar el proceso de inversión en el país. Entre las garantías y derechos que esta ley otorga a los inversionistas extranjeros se cuentan:
  - Protección del derecho de propiedad sujeto a las mismas obligaciones y limitaciones que afrontan los guatemaltecos. Se prohíbe la expropiación de un inversionista extranjero salvo que sea por causa de utilidad colectiva, beneficio social o interés social debidamente comprobados, sobre bases no discriminatorias y mediante indemnización previa.
  - Protección de la libertad de comercio y prohibición de cualquier tipo de requisitos de desempeño. Se exceptúa de lo anterior lo previsto en las leyes laborales sobre la obligatoriedad de contratación de empleados guatemaltecos.<sup>15</sup>
  - Protección al libre acceso a la compra y venta de moneda extranjera y a la libre convertibilidad (aunque ahora Guatemala cuenta con legislación que permite la libre negociación de divisas y la realización de transacciones en cualquier moneda). Esta garantía extiende la libertad de remitir ganancias generadas en Guatemala; disolver, liquidar o vender la inversión; realizar el pago de dividendos; y, transferir los pagos derivados de indemnización por expropiación.
  - Reconocimiento de los seguros sobre riesgos no comerciales para la inversión extranjera bajo las normas de tales instrumentos internacionales.
  - Prohibición de doble o múltiple tributación y de los tributos confiscatorios.
  - Reconocimiento de la posibilidad de recurrir, ante un tratado o convenio internacional debidamente ratificado por el Estado, al arbitraje internacional u otros mecanismos alternos de solución de controversias.

Multilateralismo y el Acuerdo General de Comercio de Servicios. El Acuerdo General de Comercio de Servicios (conocido como GATS por sus siglas en inglés) fue el resultado de la Ronda de Uruguay y forma parte del marco normativo en Guatemala desde enero de 1995. GATS es un acuerdo marco que establece reglas y cronogramas de compromisos de liberalización de todos los servicios, con excepción de los servicios gubernamentales y el transporte aéreo.

---

bienes para la exportación o reexportación, así como a la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional. Los beneficios tributarios incluyen la exoneración de los derechos de importación y aranceles, exoneración del total del Impuesto Sobre la Renta (ISR) por un plazo de diez años, exoneración del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) por cinco años, exoneración de alcabalas sobre inmuebles en la Zona Franca, exoneración del Impuesto al Valor Agregado (IVA), entre otros.

<sup>15</sup> El 90 % del personal de una empresa debe ser guatemalteco y el 85 % de los salarios pagados a ellos. Se exceptúa el personal de alta dirección.

Al formar parte del GATS, Guatemala acepta tanto las obligaciones generales del Tratado como algunas obligaciones específicas. Entre las obligaciones generales provenientes del GATS a las que Guatemala se somete, pueden subrayarse las siguientes:

- Nación Más Favorecida: Todos los países miembros tiene la obligación de adherirse a dicho principio<sup>16</sup> para el comercio de servicios, a menos que hagan anotaciones en el Anexo de Excepciones.<sup>17</sup>
- Transparencia: Los países deben publicar las medidas que afectan el comercio de servicios.

Para Guatemala, el principio de Nación Más Favorecida aplica para todos los servicios con las siguientes excepciones:

- Aquellas otorgadas a los países centroamericanos.
- Las preferencias de inversión otorgadas a Estados Unidos en una convención de inversión de 1962 y que rigen a partir del Acuerdo Gubernativo 693-86.
- El Acuerdo de Comercio e Inversión entre Centroamérica, Colombia y Venezuela de 1993.
- La Declaración Tuxtla-Gutiérrez entre Centroamérica y México de 1991.<sup>18</sup>

Adicionalmente Guatemala cuenta con compromisos específicos para determinados sectores y subsectores económicos:<sup>19</sup>

- Servicios de negocios: consultoría relacionada con computadoras y procesamiento de datos.
- Servicios de comunicación: teléfonos, facsímile, paging, celular, entre otros.
- Servicios financieros: seguros, reaseguro, banca y consejería financiera.
- Turismo y servicios relacionados con viajes: hoteles y alojamiento, alimentación y operadores de turismo marino.

---

<sup>16</sup> Implica que si aun tercer país se han otorgado mejores condiciones comerciales, las mismas serán aplicadas automáticamente a otros países que se hayan acogido al principio de Nación Más Favorecida.

<sup>17</sup> Para comprender el funcionamiento del GATS debe tenerse en cuenta que existen cuatro criterios de flexibilidad alrededor del cual se establece la liberalización de los servicios:

(a) El Gobierno miembro escoge los sectores, sub-sectores e incluso categorías más específicas, que estarán sujetas a la liberalización comercial.

(b) Para los servicios que serán liberalizados, cada Gobierno determina limitaciones al acceso al mercado y el grado de Tratamiento Nacional al cual estarán sujetos. Acceso al mercado: son limitaciones vinculadas con: número de oferentes; valor de la transacción; cantidad producida; número de personas naturales que ofrecen el servicio; tipo de figura jurídica a emplear; participación de capital extranjero. Tratamiento Nacional: implica que a los oferentes extranjeros se le dará el mismo tratamiento que al de los oferentes nacionales, en cuanto a las limitaciones impuestas por el Gobierno miembro. El principio no es la ausencia de regulación, sino que exista iguales oportunidades para competir. Implica que a los oferentes extranjeros se le dará el mismo tratamiento que al de los oferentes nacionales.

(c) Adicionalmente, para cada servicio, el Gobierno miembro puede limitar la forma en que se suministra el servicio.

(d) El Gobierno miembro puede otorgar tratamientos preferentes a países durante 10 años, antes de que inicie a regir el principio de Nación Más Favorecida.

<sup>18</sup> En la Declaración se menciona el interés por conformar una zona de libre comercio entre México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, para el 31 de diciembre de 1996.

<sup>19</sup> <http://tsdb.wto.org/wto/WTOHomepublic.htm>

- Servicios de transporte: reparación y mantenimiento de transporte aéreo, venta o mercadeo de servicios aéreos, y reservaciones electrónicas de transporte aéreo.

En el caso de Guatemala, se han identificado algunas barreras a la importación de servicios ofrecidos a través del movimiento temporal de personas:

- En la planilla de una empresa, el 90 % del personal debe ser guatemalteco y el 85 % de los salarios pagados a dichos trabajadores.<sup>20</sup>
- Persisten las limitaciones para traer personal extranjero al país, excepto en el caso de personal especializado y altamente calificado. Es una norma altamente discrecional cuya ejecución corre a cargo del Ministerio de Trabajo.
- No existen compromisos por parte de Guatemala en el GATS con respecto a los Empresarios Visitantes (Business Visitors) que negocian la venta de un servicio, concluyen un contrato de servicios o establecen presencia comercial.
- Guatemala no ha acordado la apertura sobre oferentes de servicios contractuales en el GATS, cuando los trabajadores de una empresa viajan hacia Guatemala para realizar el servicio.
- En cuanto a liberalización de servicios profesionales, Guatemala no adquirió ningún compromiso específico en el GATS.

Como se verá en los capítulos sobre call centers, BPO y servicios médicos, las mencionadas restricciones al comercio de servicios, en este caso a la importación, pueden constituirse a su vez en barreras a la exportación.<sup>21</sup>

Por otra parte, la liberalización de dichas restricciones equivale a otorgar a los socios comerciales del país un mayor acceso al mercado nacional, por lo que las correspondientes reformas deben desarrollarse conforme avancen las negociaciones internacionales sobre comercio de servicios. Es importante señalar que, a diferencia del marco para el comercio internacional de bienes, el marco para el comercio internacional de servicios aún tiene numerosas e importantes áreas pendientes de negociación (por ejemplo, la liberalización de los servicios financieros, servicios ambientales, servicios por tecnología informática, telecomunicaciones y las categorías en Modo 4).

Guatemala está participando activamente en las negociaciones de la Ronda de Doha, en cuyo contexto puede otorgarse mayor acceso a los mercados nacionales a cambio de que sus socios comerciales otorguen mayor acceso a sus mercados dentro el marco multilateral. El interés de Guatemala ha sido obtener mayor apertura para el movimiento de personas físicas proveedores de servicios. Cabe señalar, no obstante, que las exportaciones guatemaltecas de servicios enfrentan distintas barreras al ingreso a muchos mercados, incluyendo regulaciones prudenciales (por ejemplo, en el sector financiero), licencias y permisos (por ejemplo, para la prestación de servicios

---

<sup>20</sup> Cabe señalar que esta limitante fue inscrita por Guatemala en el GATS. Debe recordarse que las limitaciones inscritas en el GATS representan techos a las barreras que puede imponer un país, por lo que los países pueden relajar discrecionalmente las limitaciones a determinados tipos de importaciones.

<sup>21</sup> Al igual que en el caso del comercio de bienes, las barreras a la importación de insumos representan también barreras a la exportación, restando competitividad en los mercados internacionales.

profesionales), contratación preferente a empresas del socio comercial (como puede ser el caso de la adquisición de servicios por parte de entidades gubernamentales), discriminación tributaria (al momento de repatriar utilidades, por ejemplo), restricciones a la presencia de personas de negocios en los países socios, normas de calidad innecesariamente restrictivas y requerimientos de presencia comercial, entre muchas otras.<sup>22</sup>

Cabe precisar que las negociaciones pueden dividirse en dos grandes áreas. En primer lugar, el acceso a los mercados. En segundo lugar, la negociación de disciplinas o acuerdos complementarios para regular el comercio de servicios y evitar que se apliquen medidas discriminatorias.

En cuanto al proceso multilateral para ampliar el acceso a los mercados nacionales, fue acordado por la membresía del GATS en el 2001 que las negociaciones se realizarían a través de la presentación de peticiones y ofertas. En el 2003 se presentaron las ofertas iniciales de varios Miembros, entre ellos Guatemala. Como su nombre lo indica, la oferta inicial estaría sujeta de peticiones de mejora, por lo que se estableció que en mayo del 2005 se presentarían nuevas ofertas de acceso a los mercados, mejorando el acceso que los países otorgaran durante la Ronda de Uruguay.<sup>23</sup>

Las negociaciones sobre disciplinas se refieren a cuatro áreas: negociaciones sobre salvaguardias, subsidios, compras gubernamentales y reglamentación nacional. Particularmente, la reglamentación nacional abarca los temas de títulos profesionales, normas técnicas y licencias para la provisión de un servicio, con el propósito de que estas no se constituyan en obstáculos innecesarios al comercio de servicios.

Es pertinente notar que Guatemala cuenta con una estructura institucional que incorpora actores del sector público y privado en Mesas de Trabajo conjuntas. En marzo del 2004 se realizó una Consulta Nacional para discutir con los distintos sectores la situación de las negociaciones y explorar la posibilidad de contar con mayores compromisos, al igual que para tomar las peticiones de apertura a otros mercados. Dicho acercamiento fue el primero que, organizadamente, inició la participación de distintos sectores en la formación de la estrategia de negociación dentro de la Ronda de Doha.

Es pertinente subrayar que Guatemala ya otorga niveles elevados de acceso a los mercados nacionales de servicios, en el contexto de los distintos TLCs bajo los cuales los países socios también han accedido a reducir sus restricciones e incrementar el acceso a sus mercados. Sujeto al progreso de las negociaciones multilaterales en la Ronda de Doha, existe la posibilidad de que el nivel generalizado de acceso a los mercados nacionales se aproxime paulatinamente al nivel ofrecido por Guatemala a los socios comerciales en el contexto de los distintos TLCs.

Tratados de Libre Comercio. Guatemala se ha embarcado en la firma de algunos tratados que le permiten obtener una pronta apertura a mercados de su interés. Guatemala ha ratificado cuatro Tratados de Libre Comercio: México (2001), República Dominicana (2001), Taiwán (2006) y CAFTA-DR (2006). Adicionalmente, se ha embarcado en negociaciones comerciales con Canadá,

---

<sup>22</sup> No todas las ramas de la exportación de servicios se ven afectados de la misma manera por las barreras al acceso a los mercados de los socios comerciales. En el caso de call centers, BPO y servicios médicos, pueden destacarse las certificaciones de calidad, requerimientos de protección a la confidencialidad de cierta información, requerimientos de presencia comercial, restricciones a la presencia de personas de negocios en los países socios y restricciones a la prestación de servicios profesionales.

<sup>23</sup> Fuente: “Las negociaciones de la Ronda Doha (Parte 2)” *mimeo*, Ministerio de Economía de Guatemala.

Chile,<sup>24</sup> Panamá y la República de Corea. En la Tabla 1.5 se resumen los temas que son abordados dentro de los TLC en el correspondiente capítulo dedicado al comercio de servicios. Además, se enumeran otros capítulos que inciden sobre la exportación de servicios.

En todos estos Tratados se ha mencionado explícitamente el tema de comercio de servicios y se ha incluido un capítulo específico. Por ejemplo, en el caso del CAFTA-DR, además del capítulo sobre comercio transfronterizo de servicios (c.11) también se cuenta con capítulos sobre:

- Servicios financieros (c.12).
- Telecomunicaciones (c.13).
- Comercio electrónico (c.14).
- Derechos de propiedad intelectual (c.15).
- Laboral (c.16).
- Transparencia (c.18)

Ahora bien, cada uno de los TLC presenta diferencias importantes que definen los distintos grados de acceso a dichos mercados:

- Los TLCs con México, República Dominicana y Taiwán desarrollan capítulos sobre la entrada temporal de personas de negocios, lo cual incluye visitantes (trabajadores de una empresa que visitan otras), comerciantes, inversionistas y trabajadores transferidos a la misma empresa desde un país distinto. En el caso del CAFTA-DR esto no existe.
- A diferencia de los otros dos tratados, el TLC con México y el CAFTA-DR cuentan con capítulos que desarrollan las normas para el acceso de servicios financieros y las telecomunicaciones.
- El TLC con México presenta mayores ambigüedades que el CAFTA-DR. Por ejemplo, el TLC con México establece la posibilidad de mantener un trato “formalmente diferente” a las empresas de la otra Parte siempre que dicho trato “no modifique las condiciones de competencia” a favor de los servicios de empresas nacionales. Dicha modificación de las “condiciones de competencia” estaría sujeta a los mecanismos de solución de controversias.
- Otra diferencia que sobresale entre el CAFTA y el TLC con México es la libertad de transferencias y pagos por los servicios prestados bajo el CAFTA-DR, ausente en el TLC con México. La libertad de transferencias y pagos no necesariamente hace referencia a la inversión (como se acostumbra en los APPRI), por lo que representa un paso necesario para la liberalización de los servicios, que no necesariamente involucran invertir en otro país.
- Señalando la prioridad del desarrollo tecnológico el CAFTA-DR y el tratado con Taiwán incluyen un capítulo enfocado en el tema de la propiedad intelectual. Además, el TLC con Taiwán tiene la particularidad de incluir el transporte aéreo y marítimo.

---

<sup>24</sup> En una visita reciente al país la Presidenta de Chile mencionó su interés para que dicho acuerdo sea firmado antes de julio del 2007.

**Tabla 1.5. TLCs de Guatemala y la exportación de servicios**

País	Vigencia	Relación con el comercio de servicios
Estados Unidos Mexicanos	2001	<b>Capítulo 10, Comercio Transfronterizo de Servicios.</b>
		Trato nacional y trato de nación más favorecida.
		Trato nacional, aplicable a servicios similares o prestadores de servicios similares.
		Transparencia. Cada parte debe publicar e informar sobre las medidas que puedan afectar el comercio de servicios.
		Ninguna parte puede exigir la presencia local para la prestación de servicios.
		Se exceptúan algunos servicios, como algunas funciones gubernamentales, servicios financieros y servicios aéreos.
		Servicios profesionales. Se establecen reglas para armonizar las medidas que normarán el reconocimiento de títulos y el suministro de servicios profesionales.
		<b>Capítulo 11, Servicios Financieros</b>
		<b>Capítulo 12, Telecomunicaciones</b>
		<b>Capítulo 13, Entrada Temporal de Personas de Negocios</b>
República Dominicana	2001	<b>Capítulo 10, Comercio de Servicios</b>
		Trato nacional y trato de nación más favorecida.
		Transparencia. Cada parte debe publicar e informar sobre las medidas que puedan afectar el comercio de servicios.
		Ninguna parte puede exigir la presencia local para la prestación de servicios.
		Servicios profesionales. Se establecen reglas para armonizar las medidas que normarán el reconocimiento de títulos y el suministro de servicios profesionales.
		Se exceptúan algunos servicios, como algunas funciones gubernamentales y servicios aéreos.
República de Taiwan	2006	<b>Capítulo 11, Comercio Transfronterizo de Servicios.</b>
		Trato nacional y trato de nación más favorecida.
		Ninguna parte puede exigir la presencia local para la prestación de servicios.
		Se establecen medidas para que los requisitos y procedimientos para el otorgamiento de autorizaciones, licencias o certificaciones no constituyan una barrera a los servicios transfronterizos.
		Se exceptúan algunos servicios, como algunas funciones gubernamentales, servicios financieros y servicios aéreos.
		<b>Capítulo 12, Entrada Temporal de Personas de Negocios</b>
		<b>Capítulo 13, Transporte Aéreo</b>
		<b>Capítulo 14, Transporte Marítimo</b>
<b>Capítulo 15, Propiedad Intelectual</b>		
CAFTA-DR	2006	<b>Capítulo 11, Comercio Transfronterizo de Servicios.</b>
		Trato nacional y trato de nación más favorecida.
		Se prohíben limitaciones que afecten el acceso a los mercados.
		Ninguna parte puede exigir la presencia local para la prestación de servicios.
		Se establecen medidas para que los requisitos y procedimientos para el otorgamiento de autorizaciones, licencias o certificaciones no constituyan una barrera a los servicios transfronterizos.
		Se exceptúan algunos servicios, como algunas funciones gubernamentales, servicios financieros y servicios aéreos.
		<b>Capítulo 12, Servicios Financieros</b>
		<b>Capítulo 13, Telecomunicaciones</b>
		<b>Capítulo 14, Comercio Electrónico</b>
		<b>Capítulo 15, Derechos de Propiedad Intelectual</b>
		<b>Capítulo 16, Laboral</b>
<b>Capítulo 18, Transparencia</b>		

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.sice.org](http://www.sice.org) y [www.sieca.org.gt](http://www.sieca.org.gt)



Un tema importante sobre el comercio transfronterizo que atañe a la prestación de servicios de salud, BPO y call centers, es el reconocimiento de títulos profesionales. A continuación se resume la posición en cada uno de los acuerdos:

- México y República Dominicana. El mutuo reconocimiento de títulos profesionales se hará sobre la base de normas y criterios mutuamente aceptables protegiendo a los consumidores y salvaguardando el interés público. Dichas normas y criterios toman en cuenta la educación, exámenes, experiencia, conducta y ética, desarrollo profesional, ámbito de acción y conocimiento local.
- Taiwán. No toca los servicios profesionales sino que mantiene la abstracción vinculada con la realización de servicios bajo autorización, licencia o certificación. Para que las mismas no constituyan una barrera, cada parte se compromete a que las mismas se sustenten en criterios objetivos y transparentes, que no sean más estrictas que lo necesario y que no constituyan una restricción encubierta a la prestación de un servicio transfronterizo.
- CAFTA-DR. Para el otorgamiento de licencias y certificados a proveedores de servicios profesionales se tomarán en cuenta: la acreditación de escuelas o programas académicos; exámenes de calificación; experiencia requerida para obtener una licencia; normas de conducta profesional y las medidas disciplinarias; educación continua y requisitos para conservar el certificado profesional; alcance o límites de las actividades autorizadas; conocimiento de leyes, regulaciones, idioma, geografía o el clima locales; y requisitos alternativos al de residencia, tales como fianzas, seguro sobre responsabilidad profesional y fondos de reembolso al cliente para asegurar la protección a los consumidores. Debe señalarse que también existe la posibilidad de establecer licencias profesionales temporales.

Los servicios en el CAFTA-DR. En cuanto al contenido del capítulo de comercio transfronterizo el CAFTA-DR cuentan con una serie de principios o cláusulas similares a las contenidas en GATS:<sup>25</sup>

- Trato Nacional (Artículos 10.3 y 11.2): Cada miembro otorgará a los inversionistas un trato no menos favorable que el que otorgue en circunstancias similares a sus propios inversionistas. De la misma manera, cada miembro otorgará a los proveedores de países miembros un trato no menos favorable que el que otorga a los proveedores nacionales.
- Trato de Nación más Favorecida (Artículos 10.4 y 11.3): Cada miembro otorgará a los inversionistas un trato no menos favorable que el que otorgue en circunstancias similares a los inversionistas nacionales o de cualquier otro país. Cada miembro otorgará a los proveedores de países miembros un trato no menos favorable que el que otorgue en circunstancias similares a sus propios proveedores de servicios.
- Presencia Local (Art. 11.5): Ningún miembro exigirá a un proveedor de servicios que establezca o mantenga una oficina de representación u otro tipo de empresa, o que resida en su territorio como condición para el suministro transfronterizo de un servicio.

---

<sup>25</sup> Pacheco y Valerio (2007). <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/28114/L765.pdf>

- Requisitos de Desempeño (Art. 10.9): Ningún miembro podrá imponer requisitos de desempeño relacionados con exportaciones, contenido nacional, preferencias de mercancías nacionales, relación entre importaciones y exportaciones o la entrada de divisas, relación de ventas con las exportaciones o ganancias en divisas, entre otras.
- Altos Ejecutivos y Juntas Directivas (Art. 10.10): Ningún miembro exigirá que una empresa designe a personas de determinada nacionalidad para ocupar puestos de alta dirección. No obstante, podrá exigir que la mayoría de una junta directiva o comité de una empresa sean de una nacionalidad determinada o residentes en su territorio, siempre que esto no menoscabe la capacidad del inversionista para ejercer control de su inversión.
- Acceso a Mercado (Art. 11.4): Ningún miembro adoptará o mantendrá medidas que impongan limitaciones al número de proveedores de servicios, al valor total de los activos o transacciones, al número total de operaciones, a la cuantía total de la producción o al número total de personas naturales que puedan emplearse en un determinado sector de servicios que sean necesarias para el suministro. Tampoco impondrá medidas que limiten o prescriban los tipos de persona jurídica o empresa para que un proveedor suministre un servicio.

Además, como parte del Anexo 11.13, se establecen compromisos específicos para cada uno de los países Partes.

Otro aspecto importante son los capítulos desarrollados por el CAFTA-DR sobre temas laborales y comercio electrónico. El capítulo laboral establece el cumplimiento de los convenios de la OIT sobre: (a) el derecho de asociación; (b) el derecho de organizarse y negociar colectivamente; (c) la prohibición del uso de cualquier forma de trabajo forzoso u obligatorio; (d) una edad mínima para el empleo de niños, y la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil; y (e) condiciones aceptables de trabajo respecto a salarios mínimos, horas de trabajo y seguridad y salud ocupacional. El capítulo sobre comercio electrónico establece (a) que ninguna de las partes impondrá aranceles u otros cargos (a excepción de los impuestos) al comercio por vía electrónica de productos digitales; y (b) no se dará un tratamiento favorable a un producto digital transmitido electrónicamente frente a otro.

Por último, debe señalarse la importancia del Artículo 1.3 del CAFTA-DR “Relación con otros tratados.” En éste, las Partes confirman los derechos y obligaciones vigentes entre ellas conforme al Acuerdo sobre la OMC y otros acuerdos de los son parte. Para mayor certeza establece que el CAFTA-DR no impide a las Partes centroamericanas mantener los instrumentos existentes de la integración centroamericana, adoptar nuevos instrumentos o medidas para fortalecer y profundizar la integración, siempre y cuando no sean inconsistentes con el CAFTA-DR.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> En la práctica, si un tema ha sido abordado en el CAFTA-DR al igual que en otro instrumento previo, existe la posibilidad de que se planteen conflictos jurisdiccionales o de otra índole. En dichos casos, las partes pueden recurrir a los mecanismos de solución de controversias dentro del propio CAFTA-DR. En todo caso, rubros que no son abordados en el CAFTA-DR, como las de “entrada temporal de personas de negocios” que se encuentran en el TLC con República Dominicana, se mantienen sin posibilidades de conflicto alguno.

### **Recuadro 1.1. Acuerdos específicos adquiridos por Guatemala en el CAFTA-DR en materia de servicios**

1. Las Partes reconocen que el Decreto 8-98 del *Congreso de la República*, que reformó el *Código de Comercio* y derogó el Decreto 78-71, se regulan los contratos de agencia, distribución, o representación, creando un nuevo régimen para agentes comerciales, distribuidores y representantes.
2. Durante un año después de la entrada en vigencia del Tratado, los Estados Unidos y Guatemala alentarán a las partes que tienen contratos sin fecha de vencimiento y que aún estén sujetos al Acuerdo 78-71 a renegociar dichos contratos. Los nuevos contratos deberán basarse en los términos y condiciones establecidos de mutuo acuerdo y en las disposiciones del *Código de Comercio de Guatemala*. Los Estados Unidos y Guatemala también alentarán a las partes de otros contratos de agencia, distribución o representación que permanecen sujetos al Decreto 78-71 para que renegocien esos contratos.
3. La ausencia de una disposición específica para la solución de diferencias en un contrato de agencia, distribución o representación deberá dar lugar a la presunción de que las partes pretendían arreglar cualquier diferencia a través de arbitraje vinculante.
4. Los Estados Unidos y Guatemala alentarán a las partes de contratos de agencia, distribución o representación a arreglar cualquier diferencia a través de arbitraje vinculante. En particular, si el monto y forma de cualquier indemnización no se establece en el contrato y la parte desea terminar el contrato, las partes podrán recurrir a un arbitraje para establecer el monto, si es que existe, de la indemnización.

Continuación de la integración centroamericana. El Tratado Multilateral de Libre Comercio e Integración Económica Centroamericana de 1958 establece un régimen de libre intercambio una vez las condiciones sean apropiadas. Se menciona en el preámbulo el propósito de fomentar el intercambio de bienes y servicios, enfocándose luego en el transporte. El Tratado General de Integración Económica Centroamericana de 1960 crea un mercado común (MERCOMUN) entre los miembros, lo que incluía el establecimiento de un arancel común externo. El Protocolo de Tegucigalpa a la Carta de la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA) de 1991 actualizó el marco normativo estableciendo el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) abandonando el espíritu proteccionista del MERCOMUN, y adoptando el SICA con una orientación más abierta.

En 1993 se firma el Protocolo al Tratado General de Integración Económica Centroamericana (Protocolo de Guatemala). En este Protocolo se establece el compromiso de “*buscar consistentemente el equilibrio macroeconómico y la estabilidad interna y externa de sus economías, mediante la aplicación de políticas macroeconómicas congruentes y convergentes*”. Asimismo, se hace nuevamente hincapié en la necesidad de perfeccionar la zona de libre comercio y los miembros se comprometen a armonizar y coordinar las relaciones comerciales exteriores.

Asimismo, “*los Estados Parte convienen en procurar la libre movilidad de la mano de obra y del capital en la región, mediante la aprobación de las políticas necesarias para lograr ese propósito*”. El Tratado busca armonizar los servicios de intermediación financiera y los servicios de infraestructura. También se genera el compromiso de armonizar las legislaciones sobre propiedad intelectual e industrial, los registros de sociedades y demás personas jurídicas, así como los registros sanitarios y reconocimiento de contratos.

El Tratado de Inversión y Servicios fue firmado en 2002 como el marco jurídico para la liberalización del comercio de los servicios y para la inversión entre las Partes. Dicho tratado establece los principios de nación más favorecida, tratamiento nacional y presencia local. El Tratado también cuenta con restricciones cuantitativas y cualitativas, pero también existe el compromiso de

evaluar bianualmente la eliminación de dichas restricciones. Para el reconocimiento de títulos profesionales, el Tratado de Inversión y Servicios es similar al TLC con México. Dicho tratado cuenta adicionalmente con capítulos enfocados a desarrollar: telecomunicaciones, servicios financieros, y la entrada temporal de personas. Entre las disconformidades desarrolladas en este último Tratado aplicadas por Guatemala no se identificó ninguna que directamente afectara la prestación de servicios médicos y de call centers y BPO.

Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones. Guatemala ha firmado 12 Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones, APPRI. Del total de acuerdos, 83 % no mencionan explícitamente la exportación de servicios (los acuerdos en los cuáles sí se mencionó el tema son Suecia y Corea del Sur). Sin embargo, dado que GATS funciona como un acuerdo marco para los APPRI, tampoco parece ser necesario incluir contenido sobre la materia en la medida que ninguno de los países tenga un interés en específico en liberalizar o restringir un servicio, o quizás para identificar un mecanismo de resolución de conflictos particular.

Otros acuerdos. A partir del 2000, Guatemala cuenta con un Acuerdo de Alcance Parcial – AAP con Cuba. Dicho AAP desarrolla explícitamente el tema de comercio de servicios y adopta la normativa de GATS. Guatemala también cuenta con AAP con Colombia, Venezuela y Panamá pero en los mismos no se aborda el tema de servicios. Guatemala, como parte del MERCOSUR firmó un Acuerdo Marco de Comercio e Inversión con MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay) en 1998. El acuerdo busca estrechar las relaciones económicas en los ámbitos de comercio, inversión y transferencia tecnológica. Menciona directamente los servicios en el preámbulo, donde hace explícita la importancia de fortalecer las corrientes comerciales de bienes y servicios.

Estructura institucional para las negociaciones comerciales. El volumen de las negociaciones comerciales de Guatemala se ha incrementado exponencialmente desde el comienzo de la estrategia de apertura económica. Como resultado de esto, resulta imprescindible contar con una estructura institucional que sistemáticamente apoye los diferentes procesos de negociación. Con este fin, se han creado instancias de coordinación nacional para las negociaciones sobre comercio internacional, incluyendo las siguientes:

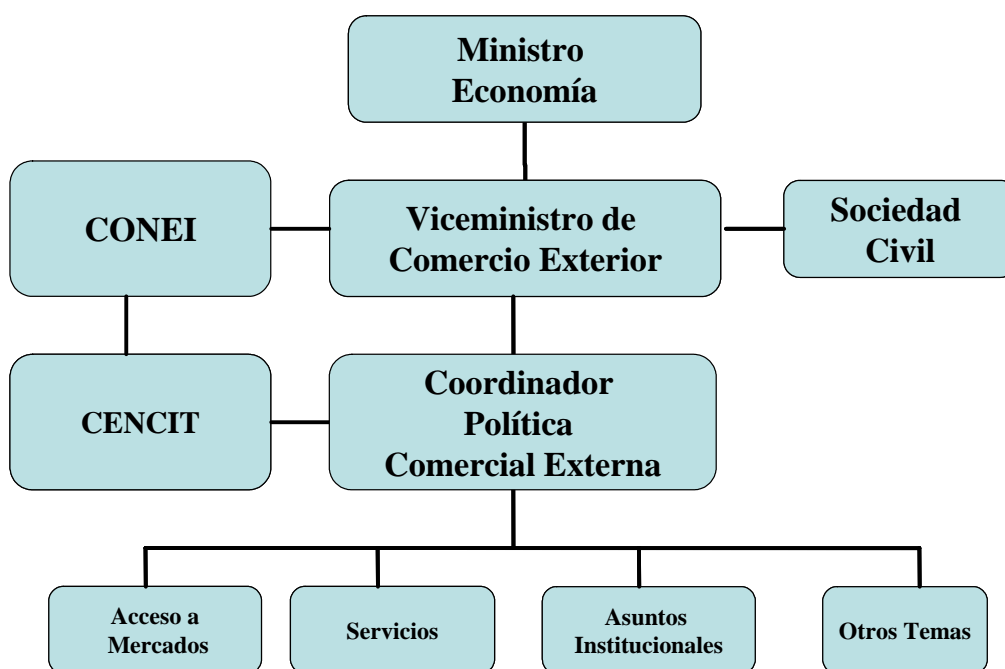
- CONAPEX. Órgano encargado de elaborar recomendaciones sobre política comercial; está integrado por los Ministros que forman el Gabinete Económico y de Relaciones Exteriores, al igual que los Presidentes de las distintas Cámaras y Asociaciones del sector privado.
- CONEI. Órgano de apoyo al CONAPEX integrado por los Viceministros de los Ministerios que forman el Gabinete Económico y de Relaciones Exteriores, al igual que delegados de distintas instituciones nacionales.
- FORO DE PARTICIPACION. El foro incluye dos instancias distintas:
  1. CENCIT: Comisión Empresarial Coordinadora de las Negociaciones Comerciales Internacionales, encargada de coordinar el proceso de información a los distintos sectores empresariales.

2. SOCIEDAD CIVIL: Foros de participación e información coordinados por el Ministerio de Economía y el Ministerio de Relaciones Exteriores con las distintas asociaciones y grupos de la sociedad civil.

Las anteriores entidades tienen a su cargo la coordinación nacional para las negociaciones. Por otra parte, existen instancias directamente responsables de la realización de las negociaciones internacionales, que incluyen:

- Ministro de Economía, quien representa la máxima instancia de la negociación.
- Viceministro de Integración y Comercio Exterior, quien tiene a su cargo conducir el proceso técnico y elevar determinados asuntos a la atención del Ministro.
- Director/Coordinador de la Política Comercial Externa, quien asiste el trabajo técnico de los negociadores y brinda apoyo al Viceministro de Integración y Comercio Exterior.
- Mesas de Negociación, conformadas por técnicos de diferentes Ministerios (según el área de trabajo) apoyados por diferentes instituciones mediante asesores externos. Las Mesas son coordinadas por expertos del Ministerio de Economía.

**Gráfica 1.10. Estructura institucional para las negociaciones comerciales**



Fuente: Ministerio de Economía de Guatemala.

**Tabla 1.6. APPRI de Guatemala y la exportación servicios**

País	Vigencia	Explicita Servicios	Temas relacionados con comercio de servicios
Reino de Suecia	2005	Sí	Cada Parte Contratante deberá en todo momento asegurar un trato justo y equitativo a las inversiones de los inversionistas de la otra Parte Contratante y no perjudicará el manejo, mantenimiento, uso, goce o disposición ni la adquisición de bienes y servicios o la venta de su producción, por medio de medidas irrazonables o discriminatorias.
			Se protegen los derechos de propiedad intelectual.
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
			Se protegen los bienes muebles e inmuebles así como también otros derechos de propiedad.
República de Corea	2002	Sí	Se protege la libre transferencia de pagos producto de "servicios técnicos"
			Se protegen los derechos de propiedad intelectual
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
República de Chile	2001	No	Se protegen los bienes muebles e inmuebles y los demás derechos reales.
			Se protegen los derechos de autor y de propiedad industrial
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
República de Francia	2001	No	Se protegen los derechos de propiedad sobre bienes muebles e inmuebles, así como todos los demás derechos reales.
			Se protegen los derechos de propiedad intelectual.
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
República de China - Taiwan-	2001	No	Se protegen los bienes muebles e inmuebles, así como todos los otros derechos reales tales como hipotecas, privilegios, usufructos, fianzas y todos los otros derechos análogos.
			Se protegen los derechos de propiedad intelectual
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
República de Cuba	2002	No	Se protegen los bienes muebles e inmuebles y cualesquiera otros derechos relacionados.
			Se protegen los derechos de autor y de propiedad industrial
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
Reino de los Países Bajos	2002	No	Se protegen los derechos de propiedad sobre bienes muebles e inmuebles, así como todos los demás derechos reales.
			Se protegen los derechos de propiedad intelectual.
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
Reino de España	2004	No	Se protegen los bienes muebles e inmuebles así como otros derechos reales.
			Se protegen los derechos de propiedad industrial e intelectual.
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
República Checa	2005	No	Se protege la propiedad de bienes muebles e inmuebles, así como otros derechos reales.
			Se protegen los derechos de propiedad intelectual.
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
Confederación Suiza	2005	No	Se protegen los bienes muebles e inmuebles así como cualquier otro derecho de propiedad.
			Se protegen los derechos de autor, derechos de propiedad industrial.
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
República de Ecuador	2005	No	Se protegen los bienes muebles e inmuebles así como otros derechos reales.
			Se protege la propiedad de bienes muebles e inmuebles, derechos reales como hipotecas, arriendo, usufructo y otros derechos similares.
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
República de Argentina	2006	No	Se protegen los derechos de propiedad intelectual, incluyendo, en especial, los derechos de autor y derechos conexos; y derechos de propiedad industrial.
			Se protegen los derechos de autor y de propiedad industrial
			Trato nacional y trato de nación más favorecida.
			Aplicación de otras normas internacionales más favorables
			Se protege la propiedad de bienes muebles e inmuebles y demás derechos reales.

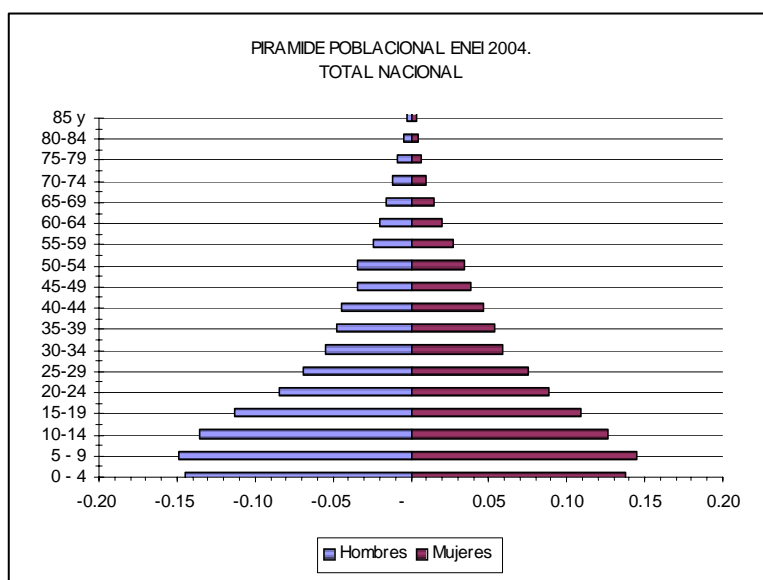
Fuente elaboración propia a partir de [www.sice.org](http://www.sice.org) y [www.sieca.org.gt](http://www.sieca.org.gt).

## **D. Fuerza laboral joven aunque con rezagos en desarrollo**

Una vez caracterizada la situación económica y competitiva de los servicios de Guatemala, así como el marco jurídico del comercio exterior, puede identificarse el impacto que puede tener la liberalización de los servicios en el desarrollo económico del país. Sin embargo, antes debe de realizarse la descripción de la población para identificar el impacto diferencial que podría tener la exportación de servicios.

Población joven con rezagos educativos. Según la más reciente Encuesta de Empleo e Ingresos disponible (ENEI 2004) la población guatemalteca ascendía en ese año a 12.5 millones, siendo la tasa anual de crecimiento poblacional 2.5%. Más del 50% de la población tiene 25 años o menos, siendo la edad promedio 24.5 años. La población guatemalteca, por tanto, es muy joven. Según la misma ENEI 2004, el 24.6 % de la población ocupada no tienen ninguna educación formal; un 74 % de la población ocupada no ha cursado ningún año de secundaria y sólo un 1.9 % de la población ha cursado estudios universitarios.

**Gráfica 1.11. Pirámide Poblacional de Guatemala al 2004  
(Porcentaje de hombres y mujeres)**



Fuente: INE, 2004.

Informalidad en el mercado laboral. En términos del mercado laboral, Guatemala mostraba una ocupación del 96.9 % respecto al total de Población Económicamente Activa, PEA. El desempleo nacional ascendía a 3.1% de la PEA<sup>27</sup> y a 2.8% de la fuerza laboral.<sup>28</sup> Esta última cifra se encuentra por debajo del promedio de América Latina y el Caribe de 9.5% al igual que de los países de alto ingreso con 6.4%.

<sup>27</sup> Instituto Nacional de Estadísticas. Presentación “Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2004, principales resultados”. Abril 2005.

<sup>28</sup> Banco Mundial 2006. World Development Indicators.

Uno de los resultados más importantes de la ENEI 2004 fue mostrar que uno de los principales problemas hacia los cuales se debe enfocar la política pública no es el desempleo (el cual se ubica por debajo de los estándares internacionales) sino la informalidad. El empleo informal asciende a 75.4% del total de la PEA. Esto genera una segmentación importante en términos de condiciones laborales, tipo de empleos, e ingresos laborales.

**Tabla 1.7. Ingreso promedio en los sectores formal e informal**

	Trabajadores Formales	Trabajadores Informales
Ingreso Mensual	Q 2,495	Q 961
Ingreso total del hogar	Q 66,298	Q 32,668
Porcentaje de la PEA	24.6%	75.4%

Fuente: CIEN (2006) con información de ENEI, 2004.

Dicha diferenciación puede atribuirse en alguna medida a la diferencia en niveles educativos, dado que la proporción de trabajadores informales es mayor entre personas sin educación formal (93.8%) que entre trabajadores con educación superior (19.0%). Al mismo tiempo, puede deberse a la dicotomía entre zonas urbanas o rurales, o la existencia de discriminación institucional, lo cual se manifiesta en la relación entre pertenencia étnica de las personas y la preponderancia de informalidad laboral.<sup>29</sup>

**Tabla 1.8. Economía informal por lugar urbano/rural.  
Porcentaje de la PEA en dichas regiones**

	Departamentos	Informalidad	Departamentos	Informalidad
<b>Área Urbana</b>	Guatemala	47.3	San Marcos	75.4
	El Progreso	57.1	Huehuetenango	72.9
	Sacatepéquez	64.5	Quiché	85.6
	Chimaltenango	73.5	Baja Verapaz	74.8
	Escuintla	54.7	Alta Verapaz	72.8
	Santa Rosa	66.8	Petén	70.6
	Sololá	87.8	Izabal	60.5
	Totonicapán	86.6	Zacapa	64.4
	Quetzaltenango	77.0	Chiquimula	66.9
	Suchitepéquez	69.0	Jalapa	80.7
	Retalhuleu	63.1	Jutiapa	78.4
	Rural Nacional			89.8
	Total			75.4

Fuente: CIEN (2006) con información de ENEI, 2004.

<sup>29</sup> Para mayor profundidad en dichas interrelaciones:

<http://www.cien.org.gt/Docs/Economia/EcoInformal06/EcoInformal06.htm>



**Tabla 1.9. Economía informal por nivel grupo étnico.  
Porcentaje de la PEA de cada grupo étnico**

Grupo étnico	Informalidad	Grupo étnico	Informalidad
K'iche'	91.1	Q'anjo'bal	94.9
Kaqchikel	82.5	Itza'	80.6
Mam	92.6	Jacalteco	92.7
Q'eqchi	91.2	Achi	91.6
Garífuna	58.8	Awakateco	95.7
Xinca	90.7	Ch'orti	98.7
Ixil	96.2	Chuj	91.6
Poqomam	65.1	Extranjero	46.6
Poqpomchi	88.8	No indígena	67.0
Otro	71.7		
<b>Total</b>		<b>75.4</b>	

Fuente: CIEN (2006) con información de ENEI, 2004.

Desarrollo humano. Para describir otras características de la fuerza laboral se emplea el Índice de Desarrollo Humano, IDH, que si bien incluye a toda la población guatemalteca, también puede proveer una aproximación a la situación laboral. En términos generales se puede observar que Guatemala se encuentra rezagada en los indicadores de salud y educación, a pesar que en términos de PIB per cápita se encuentra por delante de países como Honduras y Nicaragua.

**Tabla 1.10. Índice de Desarrollo Humano 2005**

	Esperanza de Vida (en años).	Tasa de alfabetismo en mayores de 15 años (%)	Educación en nivel primario, secundario y terciario (%)	PIB per Cápita PPP (\$)
<b>Guatemala</b>	67.3	69.1	61	4,148
<b>El Salvador</b>	70.9	79.7	68	7,781
<b>Costa Rica</b>	78.2	95.8	68	9,606
<b>Honduras</b>	67.8	80.0	62	2,665
<b>México</b>	75.1	90.3	75	9,168
<b>Nicaragua</b>	69.7	76.7	69	3,262
<b>Panamá</b>	74.8	91.9	79	6,854
<b>República Dominicana</b>	67.2	87.7	76	6,823

Fuente: elaboración propia a partir de <http://hdr.undp.org/reports/global/2005/espanol/>

Respecto a las distintas medidas de pobreza, en el 2002 Guatemala reportaba que 13.5% de la población vivía con menos de US\$ 1 al día (pobreza extrema) mientras que en América Latina dicho porcentaje era típicamente 8.9 %. En cuanto a la población que vive con menos de US\$ 2 diarios (pobreza) Guatemala reportaba 31.9% mientras que América Latina reportaba 23.4%.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Fuente Banco Mundial 2006. World Development Indicators.

**Tabla 1.11. PEA por nivel educativo y actividad económica**

	Ninguno	Primaria incompleta	Primaria completa	Secundaria Incompleta	Secundaria completa	Superior incompleta	Superior completa	Total*
Agricultura, Ganadería, caza y pesca	39%	42%	12%	5%	1%	0%	0%	100%
Explotación de minas y canteras	37%	38%	16%	3%	5%	2%	0%	100%
Industria manufacturera	20%	29%	24%	16%	8%	2%	1%	100%
Electricidad, gas y agua	8%	6%	15%	7%	45%	14%	4%	100%
Construcción	17%	37%	25%	12%	7%	1%	1%	100%
Comercio	16%	28%	20%	17%	15%	3%	1%	100%
Transporte, almacenamiento y c.	3%	32%	24%	18%	15%	5%	3%	100%
Servicios financieros.	1%	10%	13%	9%	34%	20%	13%	100%
Administración pública y defensa	10%	13%	15%	15%	25%	14%	9%	100%
Enseñanza	1%	2%	6%	7%	55%	14%	15%	100%
Servicios de salud, Sociales y personales.	20%	30%	17%	11%	14%	3%	4%	100%
Organizaciones extraterritoriales	1%	6%	1%	24%	34%	15%	19%	100%
Total	25%	32%	17%	11%	10%	3%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia con información de ENEI, 2004.

**Tabla 1.12. PEA por ingreso y actividad económica**

	Quintil 1	Quintil 2	Quintil 3	Quintil 4	Quintil 5	Total
Agricultura, ganadería, caza y pesca	42%	25%	14%	13%	6%	100%
Explotación de minas y canteras	21%	51%	8%	6%	14%	100%
Industria manufacturera	16%	22%	22%	19%	22%	100%
Electricidad, gas y agua	15%	2%	14%	18%	51%	100%
Construcción	9%	23%	25%	24%	20%	100%
Comercio	12%	16%	23%	19%	30%	100%
Transporte, almacenamiento y c.	6%	13%	28%	22%	30%	100%
Servicios financieros.	1%	8%	10%	25%	56%	100%
Administración pública y defensa	1%	10%	11%	33%	44%	100%
Enseñanza	2%	2%	14%	23%	58%	100%
Servicios de salud, sociales y personales.	13%	15%	25%	20%	27%	100%
Organizaciones extraterritoriales	0%	10%	12%	22%	56%	100%

Fuente: Elaboración con información de ENEI, 2004. Quintil: División de la población en grupos de 20%. En el caso de una división de la población por quintiles de ingreso, significa que el quintil 1 representa al 20% de la población con los ingresos más bajos; el quintil 2 el 20% de la población con el siguiente ingreso más bajo; el quintil 5 significa el 20% de la población con mayor ingreso.

Cabe notar que el sector de los servicios ofrece oportunidades económicas superiores para los trabajadores. Las actividades económicas como organizaciones extraterritoriales, enseñanza, servicios financieros y la administración pública requieren el mayor porcentaje de personas en educación superior; de hecho, en servicios como la enseñanza el 84% de los trabajadores cuentan

como mínimo con un título de educación secundaria y para los servicios financieros dicha cifra se eleva a 67%. Como contraste, en la agricultura el 81% no cuenta con educación formal o sólo cuenta con primaria incompleta.

Cuando se subdivide la PEA por quintiles de ingreso, es evidente que las actividades agrícolas, ganaderas y vinculadas con la explotación minera son las que mantienen un mayor porcentaje de trabajadores de menores ingresos; la mayoría de estas actividades concentran más del 60% de sus trabajadores en los quintiles de más bajos ingresos. Por su parte, actividades como la enseñanza, los servicios financieros y los servicios de electricidad, agua y luz concentran el mayor porcentaje de sus trabajadores en el quintil de mayores ingresos.

### **La exportación de servicios y el desarrollo sostenible**

Como se ha señalado anteriormente la situación de la población guatemalteca muestra grandes rezagos, evidenciándose que el sector de servicios ofrece las mejores oportunidades para los trabajadores. Por tanto, el surgimiento de la exportación de servicios genera nuevas oportunidades laborales y empresariales. El impacto diferencial de la exportación de servicios tiene múltiples implicaciones en un modelo de desarrollo sostenible:

- La exportación de servicios turísticos fomenta la conservación de distintos entornos ecológicos y culturales debido a que existen incentivos económicos para hacerlo, mientras se evite la saturación del sitio en el corto plazo. Esto promueve la sostenibilidad de ambientes naturales y prácticas culturales que podrían perderse sin este tipo de comercialización. A esto hay que agregar que se genera el desplazamiento de actividades de la agricultura (que podría tener consecuencias dañinas con la tala de árboles y la roza) hacia otras actividades como el empleo en hoteles, restaurantes u otros negocios.
- El uso de la tecnología en la exportación de servicios permite la posibilidad de un desarrollo más descentralizado. Esto permitiría reducir la presión poblacional por bienes públicos que actualmente existen en la Ciudad de Guatemala, pudiendo desplazarla a localidades donde es mucho más fácil su administración.
- A diferencia de sectores tradicionales el sector de exportación de servicios depende de mano de obra calificada, incentivada, creativa y orientada al cliente. Esto lleva a impulsar iniciativas para promover la educación, la cual genera beneficios adicionales a las capacidades laborales, como una mayor conciencia ciudadana, la superación de modelos mentales excluyentes y una mayor preocupación por el medio ambiente, entre otros. Esta posición pro-educación puede apreciarse claramente en que empresarios de este sector recalcan constantemente la necesidad de invertir en educación de calidad.
- A exportación de servicios puede favorecer la transferencia tecnológica y de otros conocimientos comerciales para el desarrollo de sectores conexos al de servicios. Esto podría significar la generación de sinergias, como el descubrimiento de nuevos canales de comercialización, hasta el uso de la plataforma de servicios para dar un mejor servicio a los clientes en el período post-venta.

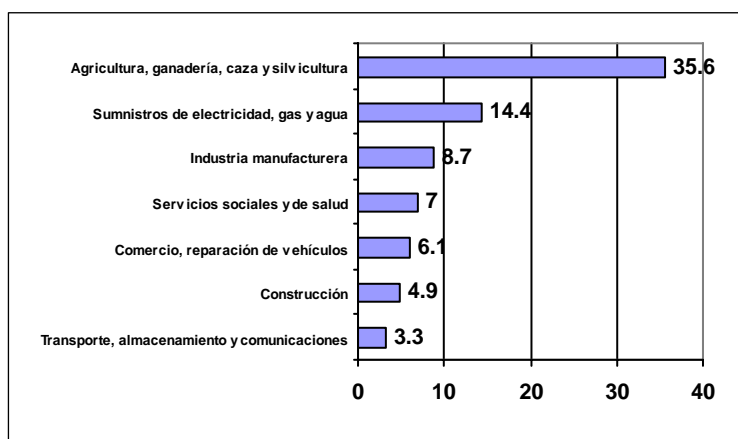
- Generación de empleos para jóvenes, que pueden encontrar oportunidades económicas que los apartarían de pandillas juveniles violentas, un problema serio en la política de seguridad en Guatemala. Estos empleos no sólo generarían una mayor aceptación social para el joven sino que también le permitirían mejorar su nivel de vida.

### **E. Retos para Guatemala y conclusiones del capítulo**

En este capítulo se describió la situación general de Guatemala y en particular, del comercio internacional de servicios. Guatemala se encuentra en una ubicación geográfica favorable para el comercio internacional de servicios y ha apostado por la liberalización comercial desde mediados de la década de 1980. Dicho modelo de desarrollo económico ha significado cambios importantes en la estructura económica, que ha pasado a depender cada vez más de los servicios, por lo que recientemente se ha articulado una Agenda Nacional de Competitividad que reconoce la importancia de impulsar los clusters de turismo, BPO y call centers.

No obstante, vale la pena realizar los esfuerzos en la medida que la exportación de servicios puede convertirse en una importante fuente de empleos que genera beneficios adicionales, como promover la demanda para invertir en educación, sustituir actividades que afectan el medio ambiente, fomentar la descentralización y mejoras en infraestructura, y mejorar las condiciones de seguridad.

**Gráfica 1.12. Incidencia de la pobreza extrema por rama de actividad económica al 2004**



Fuente: SEGEPLAN (2006) con información de ENEI, 2004.

### **Recomendaciones para las negociaciones internacionales sobre comercio de servicios**

En líneas generales, Guatemala debe continuar su trayectoria de apertura económica dentro de distintas instancias bilaterales, regionales y multilaterales, adoptando posturas de negociación que favorezcan la apertura de mercados externos a las exportaciones del país y teniendo en cuenta los beneficios competitivos que de manera directa o indirecta generaría la liberalización de las importaciones de servicios.

En consecuencia, el país debe continuar su participación activa en la Ronda de Doha en el contexto del GATS, al igual que proceder con las negociaciones de los distintos TLCs que están planteados (incluyendo el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea). Adicionalmente, se recomienda

impulsar las estrategias para los servicios de transporte aéreo, marítimo y los servicios financieros; negociar la facilitación de la entrada temporal de empresarios y trabajadores; garantizar la libertad de transacciones realizadas por medios electrónicos; impulsar el mutuo reconocimiento de títulos profesionales; y, generar certeza sobre cómo se aplicarán los Tratados.

Además, se recomienda profundizar el conocimiento disponible sobre el sector exportador de servicios. Como parte de este proceso, el Gobierno debe continuar facilitando que los interesados conozcan y opinen sobre la postura que tomará el país en torno a las negociaciones comerciales de servicios. Esto puede lograrse aprovechando al máximo la estructura institucional existente en la actualidad, fortaleciendo el papel de las Mesas de Trabajo y facilitando la comunicación con las instancias de negociación correspondientes.

Cabe señalar que, idealmente y en la medida de lo posible, la postura de negociación de Guatemala debe ser congruente con una estrategia centroamericana para la liberalización de los servicios. Un ejemplo de la importancia de consolidar una posición conjunta es que actualmente la Unión Europea se encuentra convocando para el establecimiento de un Acuerdo de Asociación, bajo el requerimiento de que la negociación se lleve a cabo como bloque centroamericano y no con cada país en lo individual.

## CAPÍTULO 2. LA INDUSTRIA DE LOS CALL CENTERS Y BPO EN GUATEMALA

Los cambios estructurales que ha experimentado Guatemala en la última década han facilitado el establecimiento de un modelo económico que se sustenta en una creciente integración regional y la apertura del país a los procesos de internacionalización de la economía. En este contexto, cabe resaltar que Guatemala cuenta con una Agenda de Competitividad con varios ejes estratégicos, cuyo fin último es alcanzar una Guatemala más próspera y solidaria dentro del marco del desarrollo sostenible. El desarrollo y la competitividad del sector de los servicios, particularmente de las actividades de call center y BPO,<sup>31</sup> forman parte íntegra de la agenda estratégica del país.<sup>32</sup>

En este Capítulo se introducen algunas características de la economía de Guatemala que influyen sobre la industria de los call centers y servicios BPO. Posteriormente se presenta una caracterización de la naturaleza de los call centers y las tendencias recientes de la industria a nivel mundial. De manera similar, se incluye una discusión dirigida a precisar el concepto de BPO y sus distintas variantes, enmarcada dentro de una descripción de las tendencias internacionales en BPO. Finalmente, se identifican y analizan algunos retos que enfrenta Guatemala si desea desempeñarse exitosamente en el campo de los call centers y BPO, que luego sirven como fundamento para elaborar recomendaciones para el sector público y el sector privado guatemalteco, teniendo en cuenta la necesidad de fomentar la sostenibilidad del proceso de desarrollo en el país.

### **A. Expansión de los servicios**

#### **La competitividad en una economía en movimiento**

La implementación de la estrategia de competitividad a lo largo de los años ha facilitado la diversificación de la plataforma exportadora del país. Como resultado del esfuerzo realizado por empresas guatemaltecas en el contexto de la transformación económica nacional, el valor de las exportaciones de software<sup>33</sup> del país supera ya los US\$100 millones.<sup>34</sup> Entre las empresas que actualmente desempeñan este tipo de actividades se encuentran Studio C (diseño gráfico y efectos especiales), BYTE (software para telecomunicaciones y banca en Latinoamérica) y Aldea Systems (tercerización desde México), entre muchas otras. Además, existe ya una Comisión de Software de Guatemala (SOFEX)<sup>35</sup> en la que confluyen el sector educativo, sector privado y empresas, con el fin de apoyar el desarrollo y la competitividad de la industria del software en el país.

---

<sup>31</sup> BPO corresponde a las siglas en inglés de “business process outsourcing” o tercerización de procesos de negocios. Este concepto será desarrollado con mayor profundidad posteriormente.

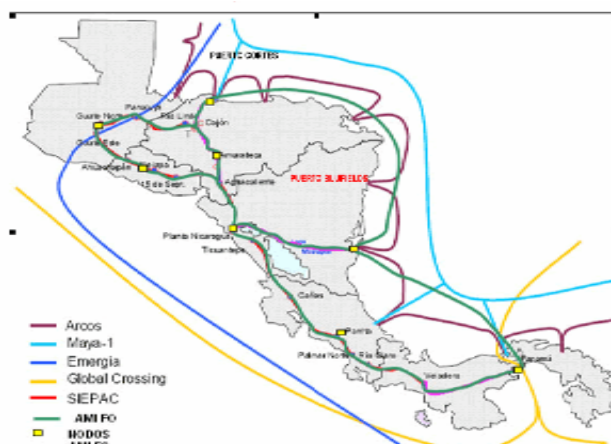
<sup>32</sup> Fuente: Agenda Nacional de Competitividad (PRONACOM).

<sup>33</sup> “Software” es un anglicismo que se refiere a los programas digitales que instruyen a una computadora a que desempeñe tareas específicas. Se distinguen del “hardware” que son los componentes físicos de la computadora.

<sup>34</sup> La información corresponde al año 2006. Este monto es equivalente a menos del 3% de las exportaciones totales estimadas en el año correspondiente. Fuente: SOFEX.

<sup>35</sup> Cabe notar que SOFEX forma parte de AGEXPORT. Los actuales miembros de la Comisión de Software de Guatemala (SOFEX) incluyen también: Aldea Systems, Aseinfo, BDG S.A., Blanco Silva Consultoría Informática, Canella S.A., COINSA, Consulte S.A., Futuro Export, GYSSA, Latin American BYTE, Megasoluciones, MFSI, Open Consult, SEGA, Sistemas de Administración Virtual, SITECPRO, SSASA, Strategic Analysis de Centroamérica y Vía Asesores. Fuente: SOFEX.

**Figura 2.1. Anillos de Fibra Óptica en Centroamérica**



**Fuente:** Plan Puebla – Panamá (2006)

El país se encuentra en un proceso acelerado de transformación con el fin de crear un ambiente competitivo para la exportación de los servicios de call center (o contact center)<sup>36</sup> y BPO. Las actuales políticas de apoyo al sector exportador de los servicios de call center y BPO abarcan, entre otros los sectores de telecomunicaciones, energía eléctrica, bienes raíces, educación, incentivos tributarios, al igual que la simplificación y modernización de procedimientos para la inversión. Adicionalmente, el país además ofrece un marco macroeconómico favorable para la inversión.

En este sentido, cabe subrayar que Guatemala ha realizado una inversión substancial en tecnología como apoyo a las actividades de servicios, incluyendo una expansión importante de la capacidad de las redes de fibra óptica.<sup>37</sup> La apertura del mercado se refleja en la presencia de tres *carriers*<sup>38</sup> importantes y 16 proveedores independientes de Internet (ISPs)<sup>39</sup> lo que ha fomentado la sana competencia en el sector.<sup>40</sup> La calidad de las redes instaladas en Guatemala se refleja en el nivel de redundancia—importante factor de confiabilidad—al contar con tres cables submarinos y dos terrestres, al igual que 25 anillos de fibra óptica instalados en la Ciudad de Guatemala.<sup>41</sup> Como consecuencia de dicha inversión, a finales del 2006 se estimó que el nivel de redundancia en la red

<sup>36</sup> Call center o contact center son anglicismos que se emplearán a lo largo del informe para referirse a centros de reservaciones, asistencia, información o servicio al cliente, independientemente de cómo se organizan o qué tipos de transacciones manejan. El concepto también se aplica con mayor amplitud en distintos contextos. Posteriormente se ofrecerán más detalles sobre la naturaleza de los call centers o contact centers.

<sup>37</sup> La fibra óptica es un conductor de vidrio o materiales plásticos capaz de dirigir la luz a lo largo usando una reflexión total interna. Es utilizada en telecomunicaciones porque permite enviar datos a mayor velocidad que mediante el uso de cable metálico u ondas electromagnéticas.

<sup>38</sup> Empresa que provee circuitos para telecomunicaciones.

<sup>39</sup> Internet Service Provider (ISP) son los proveedores de servicios de Internet.

<sup>40</sup> Guatemala ha implementado una agresiva política de liberalización de las telecomunicaciones desde hace más de una década, lo que ha resultado en un acelerado crecimiento del sector. Fuente: Banco Mundial (2005).

<sup>41</sup> Particularmente, Guatemala se encuentra interconectada por tres de las redes de comunicación más avanzadas de la región: Emergia, Maya 1 y Arcos. Fuente: Invest in Guatemala.

nacional alcanzaba 99.98%.<sup>42</sup> Cabe resaltar que a finales del 2006 Guatemala contaba con una cobertura de fibra óptica a nivel nacional relativamente desarrollada, equivalente específicamente a 3,500 kilómetros de fibra óptica instalados, 30 anillos SDH<sup>43</sup> y un mínimo de 400 nodos STM1, STM4, STM16 y STM64.<sup>44</sup> Además, las áreas rurales están interconectadas a los anillos de fibra óptica mediante un mínimo de 150 nodos inalámbricos de acceso ya en funcionamiento.<sup>45</sup>

Además, es pertinente señalar que existe ya una industria de bienes raíces especializada en apoyar la exportación de los servicios de call center y BPO.<sup>46</sup> Los costos en la Ciudad de Guatemala a finales del 2006 para el espacio de oficina Clase A se encuentran en un rango mensual de US\$6 – US\$8 el metro cuadrado, las edificaciones con requerimientos específicos en un rango de US\$9 – US\$10 por metro cuadrado y, finalmente, el espacio de bodega a un costo mensual de US\$3 – US\$5 por metro cuadrado. Cabe mencionar que la oferta de espacio en la Ciudad de Guatemala crece aceleradamente: el ritmo anual de la construcción creció de 732,000 a 2.4 millones de metros cuadrados entre el 2002 y 2006.<sup>47</sup>

Otro aspecto de importancia para los call centers y servicios BPO es la creciente oferta y fiabilidad de la generación eléctrica en el país.<sup>48</sup> Este aspecto ya fue abordado de manera preliminar en el Capítulo 1. Existe un consenso en relación a que la industria ha progresado considerablemente después de la reforma al marco regulatorio en 1996.<sup>49</sup> Según la Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE) la capacidad instalada se ha incrementado en más del 50% a partir de las reformas y como resultado de esta inversión la cobertura a los hogares supera ya el umbral de 85% a nivel nacional, cifra que debe compararse con alrededor del 50% antes de la reforma. Dicho nivel de cobertura coloca a Guatemala como el segundo país en Centroamérica (después de Costa Rica) con la mejor cobertura eléctrica.<sup>50</sup> Además, gracias al esquema adoptado en el marco regulatorio de 1996 la participación privada en generación cuenta con incentivos efectivos para garantizar la

---

<sup>42</sup> La confiabilidad de las telecomunicaciones coloca al país en una posición ventajosa por ejemplo, con respecto a la India. Se conoce por referencia anecdótica que las empresas se ven obligadas a contratar múltiples servicios de telecomunicaciones en ese país debido a la incertidumbre sobre la continuidad de los servicios. Fuente: AVAYA.

<sup>43</sup> *Synchronous Digital Hierarchy* (SDH) o Jerarquía Digital Síncrona es un estándar uniforme de transmisión de datos digitales que ofrece la capacidad de transmitir a información a velocidades muy elevadas mediante fibra óptica.

<sup>44</sup> *Synchronous Transport Module* (STM) es la unidad de transmisión básica en SDH. STM4, STM16 y STM64 son múltiplos de la unidad básica de transmisión.

<sup>45</sup> Fuente: Navega.

<sup>46</sup> Este es el caso de los proyectos de la empresa Campus Corporativo, uno de los cuales será completado en el 2007 en la Ciudad de Guatemala, ofreciendo al menos 100,000 pies cuadrados de espacio diseñado especialmente para los contact centers. Como referencia, el típico centro de contacto en los EEUU tiene aproximadamente 42,000 pies cuadrados de extensión y cuenta con 432 plazas (Fuente de la referencia comparativa: AVAYA).

<sup>47</sup> Fuentes: Costos y ritmos de construcción por la Municipalidad de Guatemala y Revista Plusvalía (Guatemala 2006), fuentes también citadas por Invest in Guatemala. Independientemente, AVAYA confirma el rango de los datos mencionados, añadiendo que “el costo [de arrendamiento] de los bienes raíces en Guatemala es uno de los más bajos en América Latina”.

<sup>48</sup> Es importante subrayar que la industria de servicios no es particularmente intensiva en cuanto a la utilización de recursos de generación, al menos en comparación con la industria manufacturera. No obstante, la disponibilidad y fiabilidad de la oferta es importante por el costo de oportunidad que representa para una empresa el invertir en capacidad privada de generación, requisito obligado para garantizar la continuidad de los servicios.

<sup>49</sup> Fuente: The World Bank (2005).

<sup>50</sup> Fuente: The World Bank (2005). No obstante, cabe subrayar que la situación de la oferta de generación eléctrica en Costa Rica es más precaria que en Guatemala en la actualidad.



continuidad del servicio eléctrico, por lo que la incidencia de cortes o “apagones” ha disminuido a niveles mínimos y la calidad técnica del servicio ha mejorado considerablemente.<sup>51</sup>

Según señala Invest in Guatemala, la segunda ciudad en importancia en el país –Quetzaltenango— ya se está posicionando como un destino para la inversión en el sector de servicios, con la modernización del aeropuerto local, una importante expansión de la oferta de bienes raíces, el crecimiento de la oferta de educación superior, la presencia de los principales operadores de telecomunicaciones del país, y un costo de electricidad inferior al de la Ciudad de Guatemala.<sup>52</sup> Esto presenta un importante factor de descentralización geográfica, lo que coadyuva a la disminución de los riesgos en las operaciones y, por ende, atrae la inversión interesada en cobertura de riesgos (por ejemplo, como resultado de políticas de multisourcing)<sup>53</sup>.

Los inversionistas internacionales interesados en call centers y servicios BPO citan también factores adicionales que influyen sobre sus decisiones. Entre estos factores se incluyen:

- La facilidad de interacción con la gente debido a ciertas afinidades culturales con EEUU, la facilidad de viajar en un tiempo breve por vía aérea y la similitud de los husos horarios.
- Las bondades del clima en la región, que facilitan la atención a clientes y proveedores internacionales durante todo el año.
- Los paquetes de compensación a ejecutivos reubicados a este país no resultan demasiado onerosos para las empresas en comparación con otras regiones del mundo.
- La posibilidad de diversificar riesgos políticos, climáticos o geográficos presentes en otras regiones o países del mundo (diversificación del “riesgo-país” en distintas dimensiones).
- Los costos laborales y el comportamiento del mercado laboral son también de primordial importancia en la toma de decisiones por parte de los inversionistas, particularmente en el caso de los call centers y algunos aspectos del BPO que resultan ser intensivos en capital humano. Debido a su preponderancia en la toma de decisiones, el informe profundizará en los costos y características del mercado laboral más adelante.

## **B. Caracterización, competitividad y potencial de los call centers**

La industria de los call centers crece aceleradamente a nivel mundial. Aunque no existen datos estadísticos exactos, distintas fuentes estiman que en el 2006 los call centers contaban con 5 – 7 millones de plazas cada una de las cuales representaba una erogación promedio anual de

---

<sup>51</sup> Este factor coloca a Guatemala en posición ventajosa con respecto a algunos países asiáticos donde la confiabilidad del servicio eléctrico es menor, lo que eleva los costos de operación al obligar a las empresas privadas a contar con fuentes alternativas de generación de manera regular. Fuente: AVAYA.

<sup>52</sup> Fuente: Invest in Guatemala.

<sup>53</sup> Multisourcing es la práctica de distribuir y administrar procesos distintos entre proveedores BPO múltiples, por ejemplo, para la diversificación de riesgos.

US\$60,000 para los clientes de los call centers. Por tanto, la industria de los call centers representa un monto aproximado de US\$300,000 a US\$420,000 millones anuales en todo el mundo.<sup>54</sup>

**Tabla 2.1. Distribución de Plazas de Trabajo en Call Centers Alrededor del Mundo (2005)**

África	1.1%
Australia / NZ	3.0%
Canadá	5.0%
China	0.6%
Estados Unidos	49.8%
Europa Oriental	0.5%
Filipinas	0.7%
India	2.0%
Japón	0.9%
Latinoamérica	6.7%
Unión Europea	29.9%

Fuente: AVAYA.

Nota: Cifras redondeadas pueden no sumar al 100%.

Cabe resaltar que la distribución geográfica de las plazas de trabajo está cambiando constantemente. Se estima que en el 2005 más de 160,000 plazas cambiaron ubicación geográfica alrededor del mundo, de las cuales aproximadamente 40,000 se trasladaron a Latinoamérica y el Caribe. Para finales de ese año un número aproximado de 335,000 plazas estarían localizadas en esta región (casi 7% de las plazas existentes en el mundo).

Guatemala no ha escapado a la tendencia global y tiene una industria de call centers que crece aceleradamente. Como resultado, se incrementa la necesidad de analizar dicho rubro de actividades con el fin de orientar las decisiones de negocios y de políticas públicas. En efecto, uno de los propósitos de este estudio es facilitar la comprensión de esta industria, orientando así las políticas y actividades dirigidas a fomentar su crecimiento en un modelo de desarrollo sostenible.

El atractivo de los call centers desde el punto de vista de la política económica es el potencial de generación de empleos relativamente bien remunerados en el contexto de un impacto ambiental limitado. Los call centers aportan positivamente al desarrollo en tres dimensiones: económica, social y ambiental. En primer lugar, presentan un potencial para la creación de empleos, la mejora de los ingresos de la población y la diversificación de la actividad productiva. Además, la posibilidad de llevar los puestos de trabajo a comunidades tanto en zonas urbanas como rurales liberaría las presiones sobre los grandes centros urbanos y limitaría el impacto adverso sobre la red social típicamente asociado con la migración. Finalmente, el impacto ambiental de los call centers es relativamente limitado al no involucrar la emisión en gran escala de sustancias contaminantes ni requerir infraestructura que ponga en peligro los delicados equilibrios ecológicos del país.

---

<sup>54</sup> Fuente: El Economista (España 2007).

**Tabla 2.2. Call Centers y el Desarrollo Sostenible**

<b>Dimensión</b>	<b>Características del Call Center</b>
<b>Económica</b>	Potencial para generar empleos, mejorar los ingresos de la población y diversificar la actividad productiva.
<b>Social</b>	Potencial de llevar los puestos de trabajo a distintas comunidades tanto en zonas urbanas como rurales. Asimismo, permite liberar las presiones sociales sobre los grandes centros urbanos y limitar el impacto adverso sobre la red social asociado con la migración.
<b>Ambiental</b>	No involucra la emisión en gran escala de sustancias contaminantes ni requiere infraestructura masiva que ponga en peligro los delicados equilibrios ecológicos del país. También permite liberar las presiones ambientales de los centros urbanos.

Nota: La Tabla incluye las principales características de los call centers en tres dimensiones del desarrollo sostenible. No representa un análisis exhaustivo de la interrelación entre call centers y el desarrollo sostenible, análisis que rebasaría el alcance de este Informe.

Además, el desarrollo de los call centers contribuye al fortalecimiento de la apertura económica promovida en las últimas décadas en el país, de tal manera que pueden convertirse en un importante multiplicador de producción y generación de empleo indirecto. Como se verá más adelante el desarrollo de los call centers llevaría a un eventual incremento en el capital humano de la fuerza laboral, atendería las necesidades de empleo de algunos segmentos de la población relegados en el modelo económico tradicional, permitiría acelerar y descentralizar el desarrollo de ciertos tipos de infraestructura, retroalimentaría la reducción en el nivel de riesgo-país y las mejoras en el clima de inversión y, eventualmente, se convertiría en fuente generadora de recursos para inversión adicional en bienes públicos (como infraestructura, seguridad, justicia, salud y educación).

### **Un concepto polifacético**

El término “call center” tiene muchas connotaciones. Para algunas personas, un call center es una habitación llena de trabajadores haciendo llamadas para vender productos, mientras que para otros la habitación está llena de agentes recibiendo instrucciones por teléfono. Para efectos de este estudio se definirá un call center como un grupo de agentes o unidades de respuesta automática que dedican la mayor parte de su tiempo en funciones de servicio al cliente mediante una red telefónica, computadoras u otra tecnología informática. Las funciones de servicio al cliente se entienden como solicitudes de información, recepción de órdenes o solicitudes, telemarketing y difusión de instrucciones, reconciliación de cuentas y otras actividades conexas.<sup>55</sup>

Desde hace algún tiempo y a nivel internacional la industria evolucionó partiendo de ser principalmente telemarketing a servir como plataforma para la distribución de servicios generales. En la actualidad, los call centers proveen apoyo al mercadeo, servicio al cliente, ventas corporativas y procesamiento de instrucciones, entre muchas otras actividades. Los centros permiten a las empresas proveer servicios a sus clientes, facilitan la gestión de cuentas y ofrecen alternativas a los canales tradicionales para acercarse al mercado. En general, un call center llega a convertirse en un lugar virtual en el que los clientes establecen comunicación bilateral con distintas organizaciones.

<sup>55</sup> Esher (2000).

Para entender mejor el funcionamiento de la industria de los call centers en Guatemala, es necesario investigar distintas dimensiones, entre las que contamos:

- Identificación de los factores que motivan la selección de un sitio en el caso de Guatemala
- Necesidades de infraestructura y telecomunicaciones
- Perfil ocupacional de los call centers que funcionan en el país
- Perfil salarial a distintos niveles de capacitación y destreza
- Comprensión de las tendencias y futuras necesidades en cuanto a insumos laborales
- Identificación de los problemas que existen ante la ausencia de metodologías de estandarización de datos y bases de datos públicas

### **Prácticas y criterios aplicados en la industria de call centers**

Se conocen pocos estudios previos sobre la industria de los call centers en Guatemala y los que existen no están en el dominio público,<sup>56</sup> aunque se identificaron algunos artículos periodísticos de investigación sobre dicha industria basados en datos ofrecidos por entidades del sector privado.<sup>57</sup>

Hasta ahora, ninguna publicación ha realizado distinciones precisas entre los distintos tipos de call center que operan en Guatemala. No obstante, la literatura sobre call centers disponible en otros países sugiere clasificar los call centers en tres categorías:

- Operaciones “in-house”
- Mesas de atención al público dirigidas a la solución de proyectos de corto plazo
- Tercerización (outsourcing) de largo plazo

En Guatemala existen ya los tres tipos de “call centers”.<sup>58</sup> Por ejemplo, distintas empresas y entidades financieras cuentan con operaciones de call center “in house”. En algunas instancias, las operaciones “in house” han evolucionado y se han convertido en un producto ofrecido también a terceros, por lo que las operaciones “in house” pueden pensarse como posibles incubadoras para la eventual exportación de los servicios una vez adquirida la experiencia. Asimismo, existen ya numerosas operaciones de corto y largo plazo orientadas a la exportación de servicios de call center y BPO. Este último tipo de operaciones es el principal centro de atención de este informe.

En el caso de las operaciones de call center (in-house o no) los criterios dominantes empleados para la selección de un sitio son: la disponibilidad de personal calificado, el nivel de salarios y la calidad

---

<sup>56</sup> Las fuentes oficiales no recogen información o datos específicamente sobre los call centers, lo que hace extremadamente difícil realizar un análisis estadístico o histórico de la actividad. Contando con el apoyo de la Cámara Internacional de Comercio (ICC), AGEXPORT está actualmente preparando la realización de una encuesta que permitirá generar información cuantitativa sobre las actividades de los call centers. Los resultados de dicha encuesta estarán disponibles a mediados de junio del 2007.

<sup>57</sup> Entre los más recientes cabe referirse a Álvarez (2006), Estrada (2007) y López (2007).

<sup>58</sup> Fuente: Situación confirmada en entrevista con personeros de empresas del sector.

de infraestructura de telecomunicaciones.<sup>59</sup> En el caso de los call centers ubicados fuera del territorio del país donde habitualmente se ubican los clientes o la empresa que demandan el servicio de call center, también entran en consideración factores especiales analizados más adelante.<sup>60</sup>

De los tres criterios planteados en la escena internacional, el primero que incide sobre la ubicación de un call center es la disponibilidad de personal adecuado. Suelen resultar favorecidas ubicaciones en las que existe un elevado nivel de subempleo, poca estabilidad laboral o gran cantidad de personal temporal (como en el caso de los estudiantes universitarios). No obstante, se requiere también que exista el tipo correcto de personal para laborar en un call center, particularmente en el caso de los centros no automatizados. Cabe notar que elevados niveles de rotación de personal militarían en contra de determinado lugar como destino para un call center.

El segundo criterio citado con más frecuencia para la selección de sitios para call centers a nivel internacional es el nivel salarial. Esto ocurre porque los salarios representan de 60% a 70% de los costos de operación de un call center típico en un país desarrollado, mientras que los bienes raíces representan apenas un 10% a 15%.<sup>61</sup> Por el contrario, la reducción de costos laborales en destinos offshore permite una reestructuración de los costos de tal manera que los costos variables (incluyendo costos laborales) disminuyen a 40%.<sup>62</sup>

Las encuestas disponibles en Guatemala hasta la fecha no tienen el alcance y cobertura suficientemente detallada como para desagregar satisfactoriamente el mercado laboral en que operan los call centers, por lo que las decisiones de negocios (por ejemplo, nuevas inversiones) se toman sobre la base de información revelada por los operadores privados ya existentes o mediante la elaboración de estudios privados.<sup>63</sup> No obstante, los inversionistas estiman que en Guatemala plaza típica (equivalente a tiempo completo) en un call center representa un costo salarial mensual equivalente a US\$250 más prestaciones.

Cabe notar que los costos laborales totales por plaza son más elevados en Guatemala que en algunos países asiáticos (por ejemplo, US\$50 a US\$100 mensuales por encima de la India según estimaciones privadas).<sup>64</sup> No obstante, los costos de garantizar la continuidad del servicio eléctrico y las telecomunicaciones son suficientemente elevados en algunos países asiáticos como para restar importancia a cualquier ventaja en costos laborales. Además, los destinos asiáticos tienen la desventaja de la distancia (física y cultural) desde la perspectiva de los inversionistas americanos. Por tanto, Guatemala parece ofrecer un paquete competitivo internacionalmente.

El tercer factor crucial en la selección de un sitio para un call center a nivel internacional es la calidad de la infraestructura de telecomunicaciones. El tipo requerido de infraestructura varía

---

<sup>59</sup> Fuentes: Conclusión de “2007 Summit of the Americas: Strategic Sourcing for Call/Contact Centers, Shared Service Centers & Business Process Outsourcing”. Fiveson (2007) coincide con esta aseveración.

<sup>60</sup> Podrá comprobarse que dichos factores son en efecto dimensiones del correspondiente “riesgo-país” o del “clima de inversiones” que incluyen también estabilidad política o macroeconómica, el respeto a los derechos de propiedad, el costo de los procesos burocráticos, el nivel de impuestos y otros aspectos similares.

<sup>61</sup> Fuentes: Conversaciones con personeros de call centers. También reflejado en Esher (2000) y en Klenke, M. y Reynolds, P. Como se verá más adelante, esto apunta a que las características del mercado laboral son determinantes especialmente importantes de la competitividad del sector.

<sup>62</sup> Fuente: AVAYA.

<sup>63</sup> El fenómeno general de la ausencia de estadísticas detalladas sobre el sector fue abordado ya en el Capítulo 1.

<sup>64</sup> Fuente: AVAYA.

según el tipo de call center, pero normalmente abarca una red telefónica de larga distancia, Servicios Integrados de Redes Digitales (ISDN) o redes de fibra óptica. Gracias a las nuevas tecnologías de comunicación los call centers pueden ubicarse virtualmente en cualquier lugar, pero la ausencia o falta de confiabilidad de la infraestructura tecnológica puede jugar en contra de algunos sitios. Como se ha mencionado anteriormente, Guatemala ya ha realizado una inversión substancial en tecnología de apoyo a las actividades de servicios.<sup>65</sup>

### **Caracterización de un “call center”**

Un reto importante consiste en definir lo que se entiende como “call center” desde la óptica de actividades específicas. Las actividades económicas están típicamente definidas por la Clasificación Industrial Estándar (SIC por sus siglas en inglés) que delimitan grupos de actividades progresivamente de forma más desagregada. No obstante, la actividad de “call center” no ha sido definida mediante códigos SIC y, por tanto, aún no existen fuentes de datos oficiales o estandarizados sobre el nivel de actividad, empleo ni salarios.<sup>66</sup>

En vista de lo anterior, podría tratar de definirse la industria de call centers según el tipo de trabajo desempeñado. No obstante, un factor que complica el análisis es que los títulos ocupacionales en los call centers tienden a diferir según la ubicación de la industria, aún cuando las funciones son equivalentes y requieren destrezas similares. Por tanto, también es difícil realizar comparaciones directamente mediante las estadísticas del mercado laboral. En vista de las limitaciones de información sobre actividades y empleo en la industria de los call centers, para la elaboración de este informe se obtuvo información directamente de parte de los patronos para conocer la cantidad aproximada de empleo, insumos y servicios asociados con los call centers en Guatemala.

Además, en ausencia de una definición internacional estándar sobre lo que realmente constituye un call center, este informe sugiere que tentativamente se establezca como línea de base una definición de códigos SIC<sup>67</sup> como la que se presenta en el Cuadro 2.1. Bajo el amplio criterio adoptado en el Cuadro 2.1 se incluyen como empresas donde pueden operar call centers a las aseguradoras, bancos y servicios de salud. Debe señalarse que aunque puedan encontrarse actividades de call center dentro de los rubros identificados, tampoco debe atribuirse la totalidad del empleo en dichas categorías a los call centers. Antes bien, debe considerarse dicha lista como indicativa de las áreas en las que pueden potencialmente encontrarse call centers. Por otra parte, es pertinente mencionar que algunas empresas pueden tener características de “call center” aún cuando ellos mismos no se consideren como tales, lo que podría resultar en una subestimación de dichas actividades.

Eventualmente deberá desarrollarse en Guatemala un sistema de medición y seguimiento de los call center enmarcado dentro del seguimiento estadístico del sector de servicios, tanto en términos del valor de los servicios brindados y el monto de los servicios exportados como en relación a las plazas de trabajo creadas.<sup>68</sup> La actual ausencia de dicho sistema impide la realización de un

---

<sup>65</sup> Cabe resaltar que el Plan Puebla – Panamá incluye el fortalecimiento de la conectividad y tecnología de comunicaciones a nivel centroamericano como un objetivo prioritario. En el contexto del desarrollo sostenible, el Plan incluye también como uno de sus componentes la conectividad en las áreas rurales de la región.

<sup>66</sup> Es pertinente señalar que dicha consideración se aplica a nivel internacional.

<sup>67</sup> Clasificación Industrial Estándar (SIC por sus siglas en inglés) siguiendo el criterio del Departamento de Trabajo de los EEUU. La lista refleja la práctica señalada en Esher (2000).

<sup>68</sup> La ausencia de datos estadísticos oficiales (ejemplo: sobre ocupación, salarios o producción en los call centers) no debiera sorprender, pues el concepto es relativamente nuevo y amorfo. La evolución de las prácticas estadísticas

análisis cuantitativo más profundo de las tendencias en el sector, por lo que únicamente puede hacerse referencia a la información ofrecida por empresas privadas.

Cabe subrayar que la amplitud de las líneas de actividades en las que pueden encontrarse las actividades de los call centers es consistente con la afirmación vertida con anterioridad respecto del potencial multiplicador que estos tienen en el resto de la economía, en cuanto a las posibilidades de creación de empleo, valor añadido y exportaciones.

Además de las clasificaciones anteriores, otra manera de clasificar los call centers es distinguir entre aquellos que ofrecen servicios de empresa a empresa (*Business to Business* o B2B) de aquellos que ofrecen los servicios de una empresa directamente al consumidor. Asimismo, los call centers pueden clasificarse entre aquellos que “reciben” y los que “envían” comunicaciones (*inbound* versus *outbound*). Dependiendo del tipo de call center al que se haga referencia, el huso horario puede tener mayor o menor importancia a la hora de tomar una decisión sobre su ubicación exacta; por ejemplo, en el caso de servicios B2B los horarios de atención pueden ser flexibles, mientras que en el caso de atención directa al cliente resulta necesario que el call center opere en horarios convenientes para el cliente. En cualquiera de estos casos la ubicación de Guatemala es privilegiada pues el huso horario coincide con el Tiempo Central de los EEUU (CST) aunque la ventaja frente a otras regiones del mundo es menor según el tipo de call center de que se trate.

Se mencionó anteriormente que hay tres grandes criterios que influyen sobre la decisión de ubicar un call center en uno u otro lugar (disponibilidad de personal, niveles salariales e infraestructura de telecomunicaciones). Las empresas también pueden especificar con más detalle los rubros que influyen en su decisión para ubicar un call center:

- Las destrezas de la fuerza de trabajo<sup>69</sup>
- La disponibilidad del personal en la composición requerida
- Las facilidades para reclutar y retener al personal
- La rotación típica del personal en distintos niveles
- El paquete completo de compensación, incluyendo los salarios y beneficios
- Las particularidades de la infraestructura de telecomunicaciones
- Otros de operación, incluyendo impuestos, costos regulatorios y costos legales

---

internacionales avanza lentamente y Guatemala de todas maneras tiende a adoptar las innovaciones con mucho rezago (ejemplo: hasta principios del 2007 las Cuentas Nacionales utilizaban como año base 1958, calculándose con técnicas que datan de cuatro décadas atrás). Es improbable que en los próximos años se desarrollen métodos estadísticos de aceptación universal para la medición de las actividades de los contact centers en el sector oficial, por lo que la responsabilidad de darle seguimiento a la evolución del sector recaerá sobre el sector privado.

<sup>69</sup> Por ejemplo, aunque en algunos sitios puede haber abundancia de trabajadores, estos pueden carecer de las destrezas verbales requeridas, un trato apropiado con el cliente o la aptitud para la comunicación interpersonal.

**Cuadro 2.1. Códigos SIC donde pueden encontrarse actividades de call center**

2721	Publicaciones periódicas y su impresión
4512	Transporte aéreo sujeto a horario
472	Transporte programado de pasajeros
4813	Servicios de comunicación y telefonía
4841	Servicios de televisión por cable y pagada
5045-07	Equipo para procesamiento de datos
5099-01	Exportadores
5099-05	Importadores
5099-98	Centro de distribución
5731-07	Sistemas y equipos satelitales
5961	Compras por catálogo y por correo
6021	Bancos
6035	Asociaciones de ahorro y préstamo
6061	Mutualistas
6141	Instituciones de crédito al menudeo
6153-02	Tarjetas de crédito y planes similares
6211	Corredores de valores
6282	Servicios de asesoría financiera
6311	Seguros de vida
632	Seguros de salud y accidente, planes de servicio médico
6331	Seguros contra daños, seguros marinos y contra incendio
6411-12	Aseguradoras
7311-01	Agencias y consejeros de mercadeo
7322-01	Cobranzas
7361-03	Agencias de empleo
7363-04	Agencias de personal temporal
7374-01	Servicios de procesamiento de datos
7389-03	Servicios de respuesta telefónica
7389-12	Servicios de telemarketing
7389-67	Programas de incentivos
8099-04	Organismos para promoción de la salud
8099-11	Grupos médicos
8732-04	Análisis e investigación de mercado
8742-13	Servicios y programas de mercadeo
8742-14	Consultoría en mercadeo
8742-42	Gestión de servicios de salud
8743-02	Consejeros de relaciones públicas

Fuente: Esher (2000).



A los factores específicos antes mencionados se suman también:

- Las distancias geográficas y culturales
- Las bondades climáticas del país
- El costo de los paquetes de compensación a los ejecutivos internacionales
- La posibilidad de diversificar el “riesgo-país”

Por su importancia, es pertinente presentar con mayor detalle algunas de las destrezas que típicamente se requieren en el contexto de un call center y que por ende influyen sobre las decisiones de ubicación de estos:

- Dedicación y servicio al cliente
- Habilidad de comunicación verbal
- Habilidad para la comunicación interpersonal
- Capacidad de ingresar y procesar datos o información
- Talento para las ventas
- Autonomía y capacidad para manejarse con independencia
- Destrezas analíticas, tecnológicas, financieras o matemáticas
- Capacidad gerencial y de supervisión

El nivel de formación académica que suele utilizarse en los call centers representa una pirámide típica. Normalmente, tres cuartas partes de las plazas generadas por los call centers a nivel internacional requieren únicamente educación secundaria, mientras que el resto de plazas puede requerir educación técnica especializada o estudios universitarios incompletos. Apenas una fracción de las plazas exige grados universitarios avanzados o postgrados. Por tanto, la porción superior de la pirámide educativa de Guatemala calza muy bien con los requerimientos de formación académica que típicamente se exigen en los call centers: una relativa abundancia de personal con estudios secundarios o técnicos y una minoría con estudios más avanzados.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Notar, sin embargo, que por sus características los call centers no generan plazas que pueden absorber inmediatamente la fuerza laboral con las más severas deficiencias educativas (en este caso, analfabetas o personas con educación primaria completa o incompleta). La oferta de trabajadores con capacitación intermedia es la que potencialmente se beneficiaría más de la expansión de las actividades de call center. Como referencia, cabe recordar que la población guatemalteca cuenta en promedio con menos de cuatro años de educación formal, un nivel sumamente bajo en relación al ingreso promedio per cápita y en comparación con los niveles que prevalecen en el resto de la región. No obstante, en una etapa temprana esto no representa un obstáculo para el desarrollo de los call centers en Guatemala debido al elevado nivel de subempleo e informalidad que prevalece entre los trabajadores con educación secundaria completa. Para más información, referirse a CIEN (2006).

**Tabla 2.3. Incidencia de la Informalidad en el  
Mercado Laboral de Guatemala**  
*Por Nivel Educativo, 2004*

<b>Nivel Educativo</b>	<b>Informalidad</b>
Ninguno	93.8%
Preparatoria	93.4%
Primaria	82.4%
Básicos	62.9%
Diversificado	43.3%
Superior	19.0%
Postgrado	29.3%
<b>Sector Informal</b>	<b>75.4%</b>

Fuente: CIEN (2006).

Asimismo, las típicas barreras para el inicio o la expansión de las operaciones de los call centers reconocidas internacionalmente incluyen:

- Escasez de personal con las destrezas requeridas
- Presión salarial
- Escasez de sistemas para la capacitación y educación del personal
- Impuestos demasiado elevados
- Costos de los paquetes de compensación determinados por la ley
- Infraestructura de telecomunicaciones deficiente o poco confiable
- Cambios en los patrones horarios de la clientela

Aunque no existen estimaciones oficiales, los participantes en la industria de call centers en Guatemala sugieren que el número de plazas de trabajo no supera actualmente la barrera de las 3,000 aunque el número de trabajadores beneficiados sea algo superior debido a la flexibilidad horaria que suelen ofrecer las empresas. De cualquier manera, los call centers representan hoy día una fracción muy pequeña de la oferta laboral total por lo que difícilmente se encuentran sujetos a restricciones cuantitativas causadas puramente por la falta de trabajadores. No obstante, aunque el número total de trabajadores ocupados en call centers sea pequeño en la actualidad, la fricción en el mercado laboral relevante puede llegar a crecer por razones de empalme entre las características específicas del capital humano requeridas por las empresas y la oferta disponible en el mercado. El estudio a continuación se embarca en una discusión sobre estos temas.

### **Sostenibilidad de las operaciones de call center**

Internacionalmente está establecido que los distintos tipos de problemas afectan a los call centers de manera desigual dependiendo de quiénes sean sus principales clientes o usuarios.<sup>71</sup> Por ejemplo,

---

<sup>71</sup> Los call centers cuentan con distintos tipos de usuarios. Por ejemplo, la industria de servicios financieros incluye aquellas actividades como la banca, gestión de fondos de inversión, valores y planificación financiera. Las aseguradoras incluyen aquellas que se dedican a los seguros médicos, seguros de vida y seguros para automóviles. Los servicios al consumidor incluyen las ventas por catálogo y por correo, comida y productos personales. Los usuarios de

cuando los usuarios se relacionan con servicios financieros, alta tecnología o ventas, las principales preocupaciones para el call center suelen ser la disponibilidad de personal, sus destrezas y remuneración. Por otra parte, cuando los usuarios son las aseguradoras y productos de consumo, las preocupaciones giran alrededor de la disponibilidad de personal, sus destrezas y la facilidad para la retención y capacitación.

En el caso de Guatemala, a pesar de la variedad en el tipo de usuarios de los call centers, el tipo de divergencias o heterogeneidades antes mencionado no parece presentarse todavía. Esto puede obedecer a que la industria aún no está insertada con suficiente profundidad en el tejido económico del país, por lo que no está enfrentando restricciones particularmente sutiles sino que está sujeta a restricciones generales que aquejan al sector servicios o inclusive a toda actividad económica desarrollada en el territorio nacional.<sup>72</sup>

Los personeros de las empresas de call center presentes en Guatemala confirman que la rotación de personal es otro factor de importancia en la selección de una ubicación para los call centers. En este contexto, la rotación suele variar tanto por la industria a la que el call center apoya al igual que según el nivel de las plazas (ejecutivos de servicio al cliente, ejecutivos de ventas, supervisores y gerentes). Asimismo, la experiencia nacional e internacional indica que la rotación en cada categoría se ve influenciada por el salario inicial que se ofrece al personal y viceversa. Por ejemplo, la rotación de los ejecutivos de servicio al cliente disminuye con el salario inicial; los supervisores tienen menor rotación independientemente de la heterogeneidad de sus salarios; y, finalmente, la rotación de los cuadros gerenciales suele ser baja a pesar de las divergencia salariales que pueden presentarse.

Cabe notar que los call centers guatemaltecos están reportando un manejo cuidadoso con el fin de disminuir la rotación del personal. Por ejemplo, suelen pagar comisiones a los ejecutivos de venta con menos de un año de labores mientras que los ejecutivos que laboran más de un año adicionalmente reciben bonificaciones, teléfonos celulares y otros beneficios. Por su parte, los supervisores y cuadros gerenciales suelen recibir todo tipo de beneficios desde el comienzo.

Mirando hacia el futuro, cabe notar que el proceso de expansión de la industria puede llegar a influir sobre la estructura de la rotación del personal de los call centers. Por ejemplo, un nivel elevado de rotación en los escalafones más bajos pero no a nivel de supervisión o cuadros gerenciales, sugiere que las actividades están creciendo rápidamente y que hay mucha demanda por personal de menor nivel (ya sea por parte de call centers u otras industrias de servicio que compiten con los call centers por personal equivalente). Esto sugiere que conforme se desarrolle la actividad económica en general y la industria de los call centers en particular, probablemente se tornará más difícil la gestión y retención del personal.

En algunos casos, los personeros de las empresas representadas en Guatemala señalan que ya se está detectando alguna competencia entre empresas por cierto tipo de personal y afirman que existe la preocupación de que en un futuro pudiera darse una escasez de personal que cuente con las destrezas necesarias (como buena comunicación verbal, vocación de servicio al cliente y buenas relaciones interpersonales).

---

alta tecnología incluyen aquellos que proveen bienes y servicios como hardware, software y programación. Las ventas incluyen servicios de venta de bienes y servicios que no se incluyen en las anteriores categorías.

<sup>72</sup> Más adelante se identificarán cuáles son estas barreras y se realizarán recomendaciones concretas para abordarlas.

En el caso de Guatemala todo apunta a que el reto principal para el desarrollo sostenible de los call centers a mediano y largo plazo no necesariamente es el costo relativo de las operaciones (todo apunta a que el país tiene una posición competitiva en este sentido) ni la disponibilidad absoluta de trabajadores (la fuerza laboral es relativamente grande, creciente, joven y subempleada). Por el contrario, el reto para el país reside en disminuir la fricción que puede presentarse en el mercado laboral, particularmente en calzar las necesidades específicas de los call centers con las características prospectivas de la oferta de capital humano una vez que se agote la reserva excedente de trabajadores aptos para desempeñarse en los call centers.

### **C. Perspectivas para el Business Process Outsourcing (BPO)**

#### **Caracterización del BPO sin fronteras**

Si definir las actividades de “call center” ya resultaba difícil<sup>73</sup> resulta aún más complicado tratar de delimitar el principio y el fin de lo que se entiende por BPO. El concepto de “business process outsourcing” (BPO) puede traducirse de manera aproximada y quizás inexacta como la “tercerización de procesos empresariales”. El concepto de BPO es muy amplio, abarcando actividades diversas que apenas tienen como característica común una cercana integración a los procesos de negocio de una empresa. El nivel de integración a los procesos del negocio puede llegar a borrar los límites de dónde comienza y dónde termina la empresa (cliente) en relación con el proveedor (externo) de servicios. Por esto mismo y aunque sea difícil, resulta especialmente pertinente realizar algunas precisiones sobre el significado del término BPO y sus variantes:<sup>74</sup>

- *Business Process Outsourcing.* BPO involucra la transferencia completa a un tercero de la responsabilidad por funciones como procesamiento de transacciones, servicios de póliza, gestión de coberturas, recursos humanos, entre otros. El proveedor externo de servicios administra las funciones en sus propios sistemas según estándares de servicio y costos previamente acordados. El proveedor puede estar o no en el mismo país que su cliente.
- *Business Process Offshoring.* Esta variante de BPO<sup>75</sup> se refiere a la transferencia de tareas o procesos a proveedores ubicados en países de menor costo. La interacción entre cliente y proveedor se conduce a través de redes de telecomunicación y la Internet. El tipo de tareas sujetas a este tipo de BPO típicamente incluyen procesamiento de transacciones o cuentas, call centers, traducciones y transcripciones.
- *Business Transformation Outsourcing.* BTO es una extensión natural del modelo BPO convencional e involucra la transferencia de toda la responsabilidad por las operaciones back-office a un proveedor externo. El objetivo del BTO es maximizar los beneficios de largo plazo de las operaciones resultando en una transformación completa del modelo de

---

<sup>73</sup> El concepto de BPO es, de hecho, más general que el concepto de “call center” y en algunos casos incluye a este último.

<sup>74</sup> Para conservar la precisión se conservan los nombres inglés de las distintas variantes de la tercerización de procesos empresariales. Las precisiones sobre el significado de BPO y sus variantes se basan muy estrechamente en las definiciones propuestas por E-Business Strategy (EBS).

<sup>75</sup> Notar que se utilizan las mismas siglas que en el caso del business process outsourcing.

negocio. En el caso de BTO, el BPO no es un asunto táctico sino una herramienta estratégica de largo plazo.

- *Business Application Outsourcing*. BAO es una variante de BPO bajo la cual una compañía que ofrece servicios informáticos arrienda aplicaciones particulares a otra empresa, por ejemplo para la planificación de recursos, gestión de las relaciones con la clientela, mensajería y colaboración en equipo, además de e-business. El objetivo es que la empresa-cliente se libere de la responsabilidad de darle mantenimiento a la aplicación y pueda reducir así sus costos. No obstante, la empresa-cliente es responsable del hosting del software y por tanto, del desempeño y confiabilidad de los procesos. Esta variante también se conoce como “Application Service Provider” (ASP).
- *Multisourcing*. Esta variante del BPO consiste en distribuir y asignar procesos distintos entre múltiples proveedores de BPO. Las motivaciones detrás de multisourcing son simultáneamente la cobertura de riesgos y la máxima explotación de las fortalezas de los distintos proveedores. Multisourcing se aplica a los distintos modelos de entrega del servicio,<sup>76</sup> incluyendo:
  1. Onshoring – La tercerización a varias empresas dentro del mismo país (ejemplo: tercerización a una empresa ubicada en EEUU por parte de una empresa americana).
  2. Nearshoring – La tercerización a empresas en países cercanos (ejemplo: la tercerización a Guatemala, México o Canadá realizada por una empresa americana).
  3. Offshoring – La tercerización a empresas localizadas en países más lejanos (ejemplo: a India o Filipinas).
- *Servicios Compartidos o Insourcing*. En esta modalidad las empresas logran economías de escala creando entidades independientes dentro de la misma empresa para ofrecer servicios específicos, como pagos de planilla, facturación, viajes y procesamiento de cargos. Típicamente los servicios compartidos aprovechan aplicaciones informáticas y otras plataformas tecnológicas comunes en un esfuerzo por disminuir costos.

En general puede afirmarse que bajo la bandera de BPO las corporaciones llegan a depender de una red de proveedores que reemplazan cadenas complejas a nivel interno y facilitan la obtención de los servicios a bajo costo.<sup>77</sup>

## La explosión global del BPO

Business Process Outsourcing (BPO) en todas sus modalidades crece a un ritmo de 10% anualmente, esperándose que alcance un valor de mercado mundial de US\$220 billones para el año

---

<sup>76</sup> Es pertinente mencionar que en ocasiones los términos onshoring, nearshoring y offshoring se utilizan aún en el contexto de BPO simple, no exclusivamente en el caso de multisourcing.

<sup>77</sup> SOFEX ha identificado las siguientes áreas de interés para Guatemala: (a) soluciones informáticas para banca y seguros; (b) apoyo en seguridad biométrica; (c) gestión de procesos empresariales (BPM); (d) manejo de relaciones con el clientes (CRM); (e) comercio electrónico; (f) planificación de recursos empresariales (ERP); (g) apoyo en procesos asociados con recursos humanos; (h) procesamiento y apoyo en imágenes; (i) apoyo a servicios móviles; (j) productividad y reducción de costos; (k) apoyo a empresas pequeñas y medianas; (l) software para escuelas; (m) aplicaciones informáticas; (n) contenido de sitios de Internet; y (o) desarrollo de software.

2010.<sup>78</sup> En este momento, el destino más importante de operaciones de offshoring es la India, que cuenta con una participación estimada en el mercado mundial del 44%.<sup>79</sup> Siguen creciendo las áreas tradicionales de BPO aunque con la particularidad que incrementalmente las empresas multinacionales invierten en unidades de BPO “cautivas” en países proveedores con el fin de reducir riesgos y controlar directamente la calidad de los servicios.

En el caso particular de la producción de software se estima que actualmente hay en Guatemala 280 empresas activas que emplean alrededor de 5,000 trabajadores especializados, aunque no todos se dedican al desarrollo de software.<sup>80</sup> Se mencionó al principio de este Capítulo que las exportaciones de software desde Guatemala están valoradas en aproximadamente US\$100 millones anuales, lo que representa una fracción minúscula del mercado global. Cabe notar que, según fuentes relacionadas con la industria, alrededor de dos terceras partes del software tiene fines relacionados con la administración financiera y la contabilidad. De cualquier forma, hay un consenso internacional sobre que el mercado de BPO se torna más amplio y dinámico cada día indicando que existe un potencial muy grande si el país logra posicionarse exitosamente.

Asimismo, es importante subrayar que la naturaleza del BPO se torna cada vez más sofisticada. Incrementalmente, las empresas buscan la excelencia en los procesos, la velocidad de acceso al mercado, mejoras de calidad y benchmarking con parámetros de clase mundial. Además, la alta gerencia tiende a involucrarse con mayor profundidad en las decisiones con el fin de garantizar el éxito de las estrategias de BPO. Por su parte, los proveedores han entendido que la competencia es global y que BPO tenderá a jugar un papel incrementalmente transformativo y estratégico para sus clientes.<sup>81</sup> Las empresas guatemaltecas involucradas en BPO indican que están conscientes de estos procesos globales y se encuentran desarrollando servicios consistentes con dichas tendencias.

Es pertinente recordar que los criterios generales para la selección de los destinos para outsourcing (BPO) son similares a los que se aplican en el caso de los call centers (analizados en la sección anterior). De la misma manera, la naturaleza general de las oportunidades y retos que tiene el país se asemejan mucho en el caso de los call centers y el outsourcing (BPO). No obstante, las actividades de outsourcing presentan algunas especificidades que deben reconocerse:

- Los clientes tienden a tomar mayor control en el diseño y gestión de los acuerdos de BPO. Por tanto, las empresas nacionales deben estar dispuestas a ceder en estos puntos para incrementar su competitividad.
- Los competidores enfatizan las destrezas básicas de su personal, los costos y calidad de procesos existentes, su capacidad para la gestión del cambio y para realizar la transición a nuevos procesos, al igual que la calidad del manejo de la fuerza laboral y del gobierno corporativo. Estas áreas deben ser prioritarias para las empresas guatemaltecas que deseen competir a nivel internacional por el negocio BPO.

---

<sup>78</sup> Fuente: Logica CMG and neoIT (2006).

<sup>79</sup> Los datos citados por Outsource India se refieren al mercado de BPO offshore. Dichos datos deben contrastarse con los ofrecidos por AVAYA para los call centers que asignan a la India una participación de mercado mucho menor.

<sup>80</sup> Los desarrolladores de software son altamente cotizados en el mercado guatemalteco, pudiendo ganar entre US\$30 y US\$35 por hora de trabajo. Como referencia, se estima que un desarrollador de software en Rusia gana menos de la mitad por hora trabajada. Las estimaciones no oficiales se refieren al primer trimestre del 2007.

<sup>81</sup> Fuente: Kalakota, R. y Robinson, M. (2004).

- El mercado para BPO crecerá a nivel regional (near-shoring) para reducir el riesgo y aprovechar afinidades culturales o lingüísticas, además de la proximidad a los husos horarios donde se ubica la clientela. En este contexto, aunque Guatemala tenga afinidades genéricas culturales y una ubicación privilegiada, siempre deberá articular estrategias con el fin de satisfacer las demandas más específicas que establece el mercado.

### **Sostenibilidad y oportunidades adicionales en BPO**

Adicionalmente a las áreas que se han mencionado anteriormente, con la debida organización Guatemala tiene el potencial de ofrecer exitosamente servicios de BPO en algunos campos específicos de la ingeniería que incluyen ingeniería electrónica y mecánica; elementos del diseño de procesos y plantas industriales; la gestión de infraestructura informática; el diseño y mantenimiento de aplicaciones informáticas, al igual que la seguridad y mantenimiento informático.

Otras áreas donde Guatemala podría incursionar, contando con una adecuada plataforma tecnológica y el capital humano apropiado, incluyen la gestión de recursos humanos (ejemplos: evaluaciones para reclutamiento o capacitación de personal), la educación a distancia, el manejo de planillas y procesos contables, al igual que la asistencia en procesos tributarios. Asimismo, el campo no se limita a procesos obviamente ligados a empresas, pues muchos servicios pueden ofrecerse también a entidades públicas, aportes de contenido para sitios de Internet y apoyo a la industria cinematográfica.

Las áreas antes mencionadas presentan una relación ventajosa en términos de contenido y valor añadido, por lo que su desarrollo podría ser de mucho beneficio para el país. No obstante, debido al nivel de especificidad y sofisticación del capital humano que exigen dichas áreas de servicios, debe quedar claro que en el corto plazo este nicho de actividades estará ocupado por un grupo reducido de empresas altamente especializadas y su impacto económico en términos de empleo, valor agregado y exportaciones, necesariamente será limitado. La barrera de fricción en el mercado laboral, causada por el actual descalce entre las especificidades de la oferta y la demanda, impone un techo relativamente bajo a la escala de operaciones viables en el país.

Sin embargo, puede esperarse que con una adecuada canalización del recurso humano actualmente en formación en las escuelas y universidades del país, la exportación de servicios especializados de outsourcing (BPO) llegue a ser un motor más importante en la generación de empleos y, por ende, un contribuyente más significativo al desarrollo sostenible en el país.

## **Cuadro 2.2. Vistazo a las Características Laborales de los Call Centers y Empresas BPO**

### *Perfil del trabajador*

- La edad promedio del personal operativo está entre 20 y 25 años, aunque sí hay personas mayores. No se contratan menores de edad.
- Aunque no existen cifras exactas, la diferencia entre géneros no es significativa.
- Se exige como mínimo el bachillerato, aunque la mayoría estudian en la universidad, gracias a la flexibilidad de los horarios del negocio.
- No se lleva una estadística de contratación de indígenas que actualmente laboran en call centers o empresas dedicadas al BPO. Pero, si se tomara como identificador étnico-cultural el apellido, el número sería reducido. Se consideró que esto era producto de la situación educativa de Guatemala ya que los indígenas del área rural tenían menos oportunidades de entrar en contacto con el inglés y la computación.
- Cuentan con algunas instalaciones diseñadas para personal discapacitado, ya que efectivamente tienen contratadas a personas discapacitadas.

### *Remuneración e incentivos*

- Prestaciones de ley.
- Se promueve un ambiente de cooperación y no de competencia.
- Plan de carrera agresivo, lo cual permite que la gente vaya ascendiendo desde adentro de la compañía.
- Demostrar a los trabajadores que están interesados en ellos como personas; “*we care*”.
- El cambio en el salario no está dado por tiempo dentro de la empresa, sino por la adquisición de responsabilidades.
- Transporte para los trabajadores en turnos nocturnos.
- Capacitación constante, adicional al pago de INTECAP (el cual no suelen utilizar).
- Un médico en cada edificio.
- En algunos casos las empresas ofrecen sistemas de becas o bolsas de estudio, con el fin de evaluar el desempeño de la persona y conocer su capacidad.

## **D. El reto del valor añadido en Guatemala**

En términos generales, la región centroamericana y Guatemala en particular enfrentan una competencia importante por parte de competidores asiáticos como China, India y las Filipinas. Actualmente, los países asiáticos son competitivos en cuanto a escala salarial. No obstante, es previsible que a mediano y largo plazo las brechas salariales vayan disminuyendo, por lo que el desarrollo del sector de call centers y BPO requiere hacer énfasis en aquellos aspectos que fortalecen el valor añadido en Guatemala (ejemplo: ubicación geográfica, calidad y confiabilidad de la infraestructura, distancias culturales y geográficas cortas) sin obsesionarse con la meta de competir exclusivamente por la vía de los costos laborales.



La infraestructura de telecomunicaciones ya instalada provee amplio potencial de crecimiento en el corto plazo, pero la imagen del país (por ejemplo, en cuanto a condiciones de seguridad) juega en contra de las empresas guatemaltecas, especialmente cuando tratan de incursionar en áreas en que la imagen o procesos de la empresa-cliente podrían verse perjudicados por interrupciones en los servicios de call center y BPO. El miedo, justificado o no, de los inversionistas y clientes extranjeros representa una barrera importante para la exportación de servicios desde Guatemala, pues muchas veces la motivación para reubicar actividades es precisamente la diversificación de riesgos.

A nivel interno, la concentración de infraestructura en los centros urbanos del país (particularmente en la Ciudad de Guatemala) también representa una concentración de riesgos para los posibles clientes e inversionistas, por ejemplo, ante la posibilidad de desastres naturales. La expansión de la infraestructura hacia zonas que tradicionalmente no han tenido cobertura podría ser prioritaria para el sostenido desarrollo de las actividades de call centers y BPO.<sup>82</sup> Aunque la infraestructura de telecomunicaciones (la red de fibra óptica con nodos de acceso inalámbrico descrita al inicio del Capítulo) permitiría una descentralización de las actividades de los call centers, la heterogeneidad en la oferta del capital humano en el territorio nacional al igual que la mala distribución de infraestructura complementaria representan todavía barreras importantes.

Otro reto importante para el país es el desarrollo de recursos humanos con las destrezas generales necesarias para explotar las oportunidades que se presentan, además de los conocimientos especializados que se requieren para ingresar a determinados nichos de mercado. Para ingresar a las áreas de mayor valor agregado, en las que se requiere trascender el BPO convencional para posicionarse en el procesamiento de conocimientos especializados, se requiere de una reorientación de la formación y educación del personal no sólo por parte de las empresas sino que también un esfuerzo sostenido a nivel nacional.<sup>83</sup>

### **Recomendaciones para el sector público**

Las empresas privadas entrevistadas indicaron la existencia de numerosas barreras al desarrollo de los call centers y BPO derivadas de las políticas públicas, ya sea por acción, omisión o intromisión. Dichas recomendaciones son ampliamente compatibles con una agenda orientada al desarrollo sostenible.<sup>84</sup> Las políticas y reformas que, desde la óptica de las empresas privadas, han sido identificadas como prioritarias, incluyen:

---

<sup>82</sup> Este comentario puede generalizarse a una parte importante de la actividad económica nacional. Cabe señalar que existe ya una iniciativa por parte de los exportadores de textiles para promover la descentralización geográfica de sus actividades, propuesta que establece un precedente también aplicable al caso del BPO y call centers.

<sup>83</sup> Por ejemplo, la orientación de servicio al cliente y la disposición de trabajar en un ambiente laboral como el que se desarrolla en una empresa dedicada a la exportación de servicios están todavía ausentes en la formación de muchos profesionales técnicos y universitarios.

<sup>84</sup> No obstante, puede identificarse una inconsistencia en las áreas tributaria y judicial, además de algunos vacíos en cuanto al desarrollo de las zonas rurales y la incorporación de la fuerza laboral al sector formal de la economía. Estas observaciones serán desarrolladas con mayor amplitud en los párrafos siguientes.

- Implementar una reforma del mercado laboral.<sup>85</sup> Para ser efectiva, dicha reforma debe incorporar temas como: (a) liberalizar el régimen de trabajo por tiempo parcial o períodos cortos de tiempo (para permitir la atención a picos estacionales de demanda, por ejemplo); (b) reducir la rigidez del salario mínimo (que actualmente es definido semanalmente y no por hora) sin tener relación con la productividad del trabajador; (c) simplificar el proceso de despido en términos de costos y procesos; (d) eliminar la restricción de la jornada nocturna;<sup>86</sup> (e) revisar el funcionamiento de las prestaciones laborales obligatorias que se pagan sin que los trabajadores perciban beneficios (excepto en el caso del IRTRA) y que incrementan los costos de operación pues el patrono muchas veces contrata prestaciones adicionales privadamente para sus empleados (como en el caso del seguro médico y de vida); y, finalmente (f) crear una Ventanilla Única en el Ministerio de Trabajo para agilizar la resolución de los conflictos laborales.
- Coadyuvar a un cambio de imagen de los call centers y empresas que realizan BPO, pues muchas veces los trabajadores consideran que son lugares que replican métodos de trabajo anticuados u opresivos. Esto podría requerir también la modernización de las prácticas y procedimientos de las Inspectorías de Trabajo.
- Fortalecer la seguridad ciudadana. La imagen de inseguridad y violencia es uno de los principales obstáculos para la venta de la marca-Guatemala, situando al país en una posición poco ventajosa como destino para la diversificación de riesgos (una de las principales motivaciones detrás de multisourcing).
- Introducir mecanismos para garantizar la confidencialidad y seguridad de la información en manos de las empresas exportadoras de servicios. Esto puede ser particularmente importante en el caso de la exportación relacionada con servicios financieros y contables, aunque su relevancia es aplicable a muchas otras áreas de la exportación.
- Realizar una campaña a nivel internacional que promueva una “marca-país” atractiva para clientes e inversionistas extranjeros.<sup>87</sup>
- Reformar la Ley de la Actividad Exportadora y Maquila al igual que la ley de Zonas Francas, con el fin de que los exportadores de servicios puedan aprovechar los beneficios establecidos en dichos instrumentos. Dichas leyes fueron concebidas con el fin de promover la exportación de bienes por lo que muchos de los procedimientos allí

---

<sup>85</sup> Recordar que el componente de costo laboral es muy importante en el contexto de los call centers y que uno de los grandes retos que enfrentan los proveedores de servicios es mantener la flexibilidad requerida para competir internacionalmente. Por tanto, la reforma del marco para el mercado laboral es absolutamente prioritaria.

<sup>86</sup> Actualmente la Ley establece que si se laboran más de 4 horas en jornada nocturna, se considera que se está trabajando todo el tiempo en jornada nocturna. Eso lleva a incrementar el costo de las operaciones debido a que la jornada nocturna se paga como horas extra (1.5 veces el salario normal).

<sup>87</sup> Los entrevistados pusieron como ejemplo el programa “Colombia es Pasión” forjado bajo el principio de que para facilitar la participación de Colombia en los mercados internacionales se debe mostrar un país lleno de oportunidades, cualidades y modernidad. Dicho programa se denomina Imagen País y tiene como objetivo llevar una nueva concepción al mundo. Los estudios realizados en Colombia demostraron que también es muy importante transmitir a la población el significado y sentimiento de la marca, para que sus valores, actitudes y comportamientos sean congruentes con la imagen proyectada. Cabe notar que la Agenda Nacional de Competitividad de Guatemala contiene algunos elementos comparables a los del programa Imagen País de Colombia que no han sido implementados aún a plenitud.

establecidos son poco pertinentes para las actividades de servicios. Cabe mencionar que la actual Administración ha aplicado una lectura amplia de dichas leyes de manera que algunas empresas exportadoras de servicios se están beneficiando de los incentivos allí previstos; no obstante, dicha interpretación no ha estado libre de controversia y no puede garantizarse (en ausencia de reformas) que otras administraciones también estén dispuestas a extender los beneficios al sector exportador de servicios.

- Elevar la calidad general de la educación a nivel nacional. En el corto y mediano plazo, debe promoverse el idioma inglés, la computación y otras tecnologías a nivel de la educación secundaria. El énfasis en la educación secundaria obedece a que en los próximos años serán los actuales estudiantes de secundaria quienes ingresarán a la fuerza laboral. Sin embargo, no puede exagerarse la necesidad del fortalecimiento de la educación en el país a mediano y largo plazo.
- Promover una red de contactos que permita concretar oportunidades de negocios. Esto implica que los cónsules y migrantes tengan un mecanismo de información que permita informar a las empresas guatemaltecas sobre las oportunidades que existen fuera del país.
- Continuar la promoción de la exportación de servicios dada la infraestructura institucional existente, apoyándose en entidades como Invest in Guatemala, Outsource Guatemala, SOFEX, PRONACOM y el Ministerio de Economía, entre otras.
- Promover el uso de mecanismos alternativos de resolución de controversias, como arbitraje y mediación. Esto obedece a la corrupción, ineficacia e ineficiencia del sector judicial guatemalteco, con el resultado que el sector privado con frecuencia opta por resolver sus diferencias sin recurrir a los disfuncionales mecanismos ofrecidos por el Estado.
- Promover un cambio de cultura organizacional en el sector público con el fin de que los funcionarios públicos entiendan mejor al sector exportador de servicios (el ejemplo ofrecido es la Superintendencia de Administración Tributaria).

Son pertinentes algunas observaciones sobre las recomendaciones vertidas por los exportadores de servicios de call center y BPO. Con referencia a las reformas propuestas a la Ley de la Actividad Exportadora y Maquila, al igual que a la ley de Zonas Francas, cabe notar que lo ideal sería que la totalidad del clima de inversión en Guatemala eventualmente fuese atractivo para empresarios e inversionistas sin tener que remitirlos a leyes especiales que otorguen beneficios tributarios o de otra índole. Aunque dichos instrumentos pueden ser útiles en el corto plazo, el desarrollo sostenible exige que la actividad exportadora de servicios se integre plenamente en la economía del país en un contexto homologado y libre de privilegios. De esa manera, puede esperarse también que la economía obtenga el máximo multiplicador de beneficios posibles de la actividad exportadora de servicios.

En este contexto, cabe recordar que una mayor tributación permitiría financiar la oferta de bienes públicos como seguridad, justicia, educación, salud e infraestructura que están siendo solicitados por los exportadores. Por tanto, el énfasis en la reforma o emisión de leyes especiales para fomentar la exportación no puede considerarse como una solución permanente y de largo plazo, pues en determinadas circunstancias esto también puede retrasar reformas completas y sostenibles.

Un comentario similar se aplica a las recomendaciones sobre el uso de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos. El problema de fondo radica en que dichos mecanismos no son, en la actualidad, “alternativos” sino que muchas veces son la única opción viable para la resolución de conflictos, como resultado de la franca debilidad del sector judicial. Una agenda de desarrollo sostenible no puede ampararse únicamente en el fomento de los mecanismos alternativos sino que debe apuntar a una reforma profunda e integral del poder judicial.

El llamado a “mejorar la seguridad ciudadana” no está completamente dissociado de la anterior consideración. En ausencia de una reforma integral del sector judicial, resulta extremadamente improbable que pueda concretarse una mejora en la seguridad ciudadana. De alguna manera, la situación de inseguridad no es más que el síntoma de un cáncer más profundo, enraizado en las deficiencias del poder judicial y la ausencia de un Estado de Derecho. La sostenibilidad del desarrollo en la dimensión correspondiente a la seguridad ciudadana requiere, por tanto, la resolución de los múltiples problemas que aquejan a la justicia en el país.

Pasando a otros aspectos de las recomendaciones vertidas por el sector privado, es notorio el interés en el incremento de la oferta y la mejora en la calidad de bienes públicos como la educación, seguridad, justicia, salud y previsión social, entre otros. Curiosamente, las empresas no manifestaron mayor interés en la oferta de bienes públicos como carreteras o infraestructura de telecomunicaciones. Esto obedece, posiblemente, a que el sector privado hasta el momento ha encontrado suficientemente rentable la realización de inversiones en infraestructura física por cuenta propia, o sea, puede inferirse que hasta ahora el sector privado ha podido explotar la crema de las oportunidades de inversión que ofrece el país.

Sin embargo, es previsible que la inversión privada en zonas rurales o en zonas urbanas menos ventajosas no sea tan rentable ni tan simple de ejecutar, al menos en el caso de ciertas tecnologías, por lo que se requeriría de algún tipo de política gubernamental que coadyuve a reducir el rezago en el desarrollo de dichas zonas. Aunque el debate sobre el papel que debe jugar el Estado en el desarrollo de la infraestructura y la descentralización de la actividad económica a nivel nacional no se agota y con seguridad rebasa el alcance de este informe, el tema indudablemente debe quedar anotado en una agenda de desarrollo sostenible enfocada en el sector exportador de servicios.

Una consideración final se refiere a la necesidad de crear mecanismos de seguimiento al sector exportador de servicios, particularmente en el ámbito estadístico. Sería prudente y recomendable que un ente gubernamental, como el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) desarrolle instrumentos que permitan conocer de manera regular y confiable la evolución del sector en cuanto a valor agregado, producción, exportaciones y generación de empleo.

### **Apoyo privado para la exportación de servicios**

La Junta Directiva de AGEXPORT decidió que a partir del año 2007 impulsaría la exportación de servicios. Los exportadores guatemaltecos ya han tomado interés en agremiarse a AGEXPORT, por su experiencia y capacidad de guiar en temas como la promoción de imagen y producto, inteligencia de mercado y mercadeo. Además, los exportadores de servicios tienen la percepción de que la metodología desarrollada por AGEXPORT permite que en ciertas actividades colaboren empresas que de otra manera suelen ser competidoras en el mercado nacional. Además, se ha mencionado que AGEXPORT también tiene experiencia en la generación de alianzas en el campo

de la educación y capacitación, como lo son las actuales alianzas con la Universidad San Carlos de Guatemala y la Universidad Rafael Landívar.

Entre las gremiales de servicios, la comisión de software (SOFEX) cuenta con experiencia en cuanto a:

- La reducción del costo de la inteligencia de mercado; y
- El cambio de la agenda política con el fin de posicionar adecuadamente al sector de tecnología e impulsar el desarrollo de este sector.

Pueden mencionarse los siguientes logros alcanzados por SOFEX:

- Una alianza con la Universidad San Carlos de Guatemala para colaborar en el diseño de la carrera de Ingeniería en Sistemas, generar una bolsa de trabajo para los graduandos, y establecer un curso de actualización de los trabajadores del sector.
- La reformulación del programa de Diseño Web de la Universidad Galileo, se está desarrollando un Centro de Pruebas cuya finalidad es evaluar la calidad de las aplicaciones, y se creó un programa de capacitación de programadores.

La experiencia de entidades como AGEXPORT, PRONACOM, Invest in Guatemala y SOFEX es considerada positiva y beneficiosa tanto por actores en el sector público como en el sector privado. En consecuencia, sería pertinente recomendar la expansión de las actividades y apoyo ofrecido por dichas entidades, replicando las experiencias de éxito, aunque a mayor escala. Cabe notar que los beneficiarios de las actividades de las gremiales del sector privado son exclusivamente empresas que operan en el sector formal. Hasta el momento no ha sido posible integrar a la gran mayoría de la fuerza laboral que opera en la informalidad. Además, por la naturaleza de las actividades exportadoras de los servicios de call center y BPO es muy improbable que las operaciones informales puedan superar la escala crítica para ser competitivas a nivel internacional. Por tanto, es previsible que el mayor impacto del sector exportador de call centers y BPO incida sobre la informalidad mediante la absorción de alguna porción de la fuerza laboral.

La distorsión en el mercado laboral se debe en gran medida a la rigidez y obsolescencia del marco regulador que provoca una importante brecha de incentivos (tanto ante el patrono como el trabajador) que induce a permanecer en la informalidad. Por tanto, la reforma del mercado laboral mencionada anteriormente es urgente e ineludible. Dado que la reducción de la informalidad en la economía se asocia con un fortalecimiento de las instituciones y la economía nacional, sería prudente que las entidades del sector privado iniciaran actividades dirigidas a promover la identificación e implementación de medidas para acelerar la absorción de empresas y trabajadores informales. Esta recomendación se aplicaría aún en ausencia de una reforma integral del mercado laboral pues, en todo caso, la contribución del sector exportador del país podría ser aún mayor desde la óptica del desarrollo sostenible si éste activamente contribuye a la reducción de la informalidad.

En el ámbito estadístico, puede recomendarse al sector privado que diseñe e implemente un sistema estadístico de seguimiento a las actividades de call center y BPO. Contando con la buena voluntad

y participación de las empresas, es posible obtener información periódica sobre empleo, salarios, producción y beneficios, entre otras variables de interés.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad del proceso de desarrollo de Guatemala, resulta de suma importancia que se amplíe el campo de acción de entidades del sector privado (como AGEXPORT) y entidades público-privadas (como PRONACOM) con el fin de proyectar, enraizar y profundizar su experiencia a nivel nacional, canalizada a la disolución de la dicotomía entre los sectores formal e informal al igual que hacia la superación de la exagerada concentración de la actividad económica de alto valor agregado en las zonas urbanas, principalmente en los alrededores de la Ciudad de Guatemala.

Finalmente, se recomienda al sector privado complementar y continuar las actividades la implementación del Eje 6 de la Agenda de Competitividad (Fortalecimiento del Aparato Productivo y Exportador) en el contexto específico del desarrollo de las actividades de call center y servicios BPO. Se recomienda enfatizar los siguientes rubros: (a) apoyo al funcionamiento del sistema nacional de calidad y la obtención de certificaciones internacionales de calidad; (b) promoción del funcionamiento del sistema nacional de ciencia y tecnología;<sup>88</sup> (c) fomento de los encadenamientos productivos con entidades académicas, centros de capacitación y entrenamiento, y asociaciones de productores y exportadores; (d) impulso continuado al desarrollo del cluster industrial de tecnología;<sup>89</sup> (e) coordinación y apoyo a la atracción de inversiones extranjeras en el sector; y (f) promoción de las exportaciones de los servicios de call center y BPO.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Particularmente, en colaboración con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYT).

<sup>89</sup> Iniciado en el 2006.

<sup>90</sup> Por ejemplo, en colaboración con el Programa de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo (PACIT)

**Tabla 2.4. Resumen de las Recomendaciones de Políticas Públicas**

<b>Área</b>	<b>Recomendación</b>
<b>GENERALES</b>	
Mercado laboral	Adoptar medidas substantivas para flexibilizar el mercado laboral y mejorar la percepción de las actividades de los call centers y BPO. La reforma incluiría: (a) liberar el régimen por tiempo parcial; (b) reducir la rigidez del salario mínimo (actualmente definido semanalmente y no por hora) y tener en cuenta la productividad; (c) simplificar el proceso de contratación y despido; (d) eliminar la restricción a la jornada nocturna; (e) revisar las prestaciones obligatorias; y, finalmente (f) crear una Ventanilla Única en el Ministerio de Trabajo para la resolución de conflictos.
Seguridad	Fortalecer la seguridad ciudadana.
Imagen del país	Iniciar una campaña para mejorar la imagen del país en el extranjero y la actitud a nivel nacional.
Estado de Derecho	<i>Corto plazo:</i> Promover el uso de mecanismos alternativos de resolución de conflictos. <i>Largo plazo:</i> Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del poder judicial. También es pertinente señalar la necesidad de proteger la confidencialidad de la información en manos de empresas exportadoras de servicios.
Educación	<i>Corto plazo:</i> Elevar la calidad general de la educación secundaria a nivel nacional con énfasis en el desarrollo de habilidades y destrezas en demanda en el sector exportador de servicios. Dar prioridad al aprendizaje del idioma inglés, tecnologías y el servicio al cliente. Fuera del sistema educativo formal, sería pertinente involucrar en el esfuerzo a las entidades de capacitación técnica que existen en el país. <i>Largo plazo:</i> Elevar la calidad de la educación, pública y privada, partiendo de los primeros años de escuela, ampliar la cobertura a toda la población en edad escolar, y mejorar la proporción de alumnos que completan los distintos ciclos escolares (incluyendo la educación superior).
Promoción de la inversión extranjera	Promover una red de contactos que permita concretar oportunidades de negocios en el sector de servicios, particularmente en contact centers y BPO. Con este fin podrían aprovechar entidades como Invest in Guatemala al igual que la red de consulados del país en el extranjero.
<b>ESPECÍFICAS AL SECTOR SERVICIOS</b>	
Promoción de la exportación de servicios	Fortalecer la promoción de la exportación de servicios dada la infraestructura institucional existente, incluyendo la colaboración con AGEXPORT, PRONACOM y otras entidades similares.
Marco legal para la exportación de servicios	<i>Corto plazo:</i> Introducción de una Ley para el Fomento de la Exportación de Servicios o reformas a la Ley de la Actividad Exportadora y Maquilas, o la Ley de Zonas Francas, dirigidas a extender beneficios a la exportación de servicios. <i>Largo plazo:</i> Plena inserción de la actividad de exportación de servicios en la economía nacional.
Reforma del sector público	Promover un cambio de cultura organizacional en entidades relevantes del sector público, con el fin de fomentar la familiaridad con la naturaleza del sector exportador de servicios (ejemplo: en la SAT).
Infraestructura	<i>Largo plazo:</i> Implementación de mecanismos para promover el acceso y la inversión en infraestructura y tecnología en zonas menos aventajadas en todo el territorio nacional.
Estrategia del sector servicios	<i>Largo plazo:</i> Creación de un sistema de seguimiento estadístico de la exportación de servicios.

**Tabla 2.5. Resumen de las Recomendaciones al Sector Privado**

<b>Área</b>	<b>Recomendación</b>
<b>GENERALES</b>	
Encadenamientos y asociatividad	Promover la expansión de las actividades como AGEXPORT, PRONACOM, Invest in Guatemala y SOFEX, replicando las experiencias de éxito a mayor escala y con metas (a) reducir la informalidad de las empresas y trabajadores; (b) reducir la centralización de la actividad económica en la Ciudad de Guatemala.
Sistema nacional de calidad	Apoyo al funcionamiento del sistema nacional de calidad y la obtención de certificaciones internacionales.
Promoción de la inversión	Coordinación y apoyo a la atracción de inversiones extranjeras en el sector, coadyuvando al fortalecimiento de las entidades e instituciones responsables de estas actividades.
<b>ESPECÍFICAS</b>	
Estrategia y seguimiento al sector	Diseño e implementación un sistema estadístico de seguimiento a las actividades de call center y BPO que tengan lugar en el país.
Sistema nacional de ciencia y tecnología	Apoyo al desarrollo de la ciencia y tecnología en colaboración con universidades y centros de investigación especializados en desarrollo de tecnologías de la información (por ejemplo, en coordinación con CONCYT).
Encadenamientos productivos	Fomento de los encadenamientos productivos con centros de capacitación y entrenamiento, al igual que entre asociaciones de productores y exportadores, específicamente en cuanto al campo de los call centers y las actividades BPO.
Cluster industrial	Apoyo al desarrollo del cluster de tecnología, call centers y BPO siguiendo la experiencia adquirida por PRONACOM y otras entidades del sector privado con los clusters de turismo y logística, por ejemplo.
Promoción de las exportaciones	Promoción de las exportaciones de los servicios de call center y BPO contando con la colaboración con AGEXPORT, SOFEX y PRONACOM, entre otras entidades.



### **Cuadro 2.3. Camino a la Exportación: Casos Guatemaltecos Exitosos**

#### *SolucionWeb*

SolucionWeb inició con el deseo de convertirse en una empresa formal en un mercado dominado por pequeñas empresas de ingenieros que trabajan en sus hogares. En el año 2005 se dan cuenta de la oportunidad que representa el mercado norteamericano. Previamente, ya había iniciado exportaciones de webpages hacia Centroamérica, debido a la referencia generada por empresas guatemaltecas. Para entrar al mercado, lo hicieron a través de la empresa que brindaba el hospedaje a SolucionWeb, que les ofreció un contrato para administrar los servidores de primer nivel a 15 mil clientes de una firma norteamericana (debido a que la administración de servidores de nivel 1 resulta tener procesos mucho más estandarizados que aquellos de la producción de una página de Internet). Sin embargo, desde mediados del 2006, con un equipo de tres personas, SolucionWeb inició la exportación de webpages hacia Estados Unidos. Para ello, ha debido realizar un proceso de estandarización de las páginas web y mantener una estrecha comunicación virtual con sus clientes. Al 2006, el 32% de los ingresos provenía de exportar servicios. Se espera que para el 2007 dicho porcentaje aumente al 50%, ya que se buscará ofrecer mayor valor agregado a sus actuales clientes.

#### *BDG*

BDG se enfoca en desarrollar herramientas de colaboración para el incremento de la productividad en la gestión y administración de procesos. BDG tiene en existencia 5 años pero ha ido evolucionando en los últimos 10 años a partir de la experiencia de otras empresas en consultoría, reingeniería y administración de procesos; desarrollo de aplicaciones; y, tecnología para la administración de imágenes. BDG se formó para atender al sistema financiero nacional e internacional. Las exportaciones iniciaron en El Salvador por contactos y referencias personales. A través de un banco salvadoreño lograron una proyección regional, ya que dicho banco los involucró en sucursales en Centroamérica. En el caso del soporte de aplicaciones, BDG está en capacidad de atender las necesidades de sus clientes rápidamente vía Internet. De acuerdo a uno de sus clientes en otro país de Centroamérica, el servicio es más rápido desde Guatemala a través de Internet que solicitando apoyo al personal técnico dentro del propio edificio.

Fuente: Entrevistas a personal de las empresas correspondientes.

## Cuadro 2.4. Lecciones del Cluster de Tecnología en Bangalore, India

El cluster de tecnología en Bangalore, India, es reconocido mundialmente como el “Silicon Valley” de la India. Cuenta con alrededor de 1500 empresas de tecnología y electrónica incluyendo gigantes como Infosys, Wipro, Motorola, Texas Instruments y Hewlett Packard. Actualmente, las empresas de tecnología en Bangalore ofrecen principalmente servicios como desarrollo, mantenimiento y mejora de aplicaciones de software aunque hay una marcada tendencia a la diversificación de actividades que incrementalmente incluyen desarrollo de partes automotrices, telecomunicaciones y biotecnología.

Una encuesta realizada por el Indian Institute of Management entre empresas que forman parte del cluster de Bangalore, empresas ubicadas en clusters distintos a Bangalore y empresas que no forman parte de ningún cluster, revela las características propias del cluster de Bangalore. Las empresas encuestadas indicaron las principales ventajas percibidas de formar parte del cluster de Bangalore: (a) proximidad a la clientela; (b) acceso a mano de obra capacitada; (c) presencia de proveedores de software y hardware; (d) acceso a servicios de apoyo y logística, capacitación, investigación y desarrollo; y, finalmente (e) disponibilidad de infraestructura superior. Las siguientes características no resultaron estadísticamente significativas como razones para pertenecer al cluster de Bangalore: (a) acceso a información de y sobre los competidores; (b) acceso al personal de los competidores; (c) mejor acceso a cumbres, exhibiciones y otras reuniones; o (d) acceso a servicios de mantenimiento o reparación de equipos.

La pregunta relevante es cuáles fueron las causas del éxito del cluster de Bangalore y qué lecciones pueden aprenderse de dicha experiencia. Lógicamente, este tema es muy extenso y difícilmente se agotaría en el espacio disponible en este Informe. No obstante, cabe resaltar que en primer lugar la industria tecnológica en Bangalore propiamente fue iniciada por el gobierno británico durante la segunda guerra mundial, con el fin de apoyar el esfuerzo militar en Europa. En la década de los cincuenta, el gobierno de la India realizó fuertes inversiones en Bangalore desarrollando universidades, institutos de ingeniería y centros de investigación, al igual que en la industria aeronáutica, defensa, e ingeniería eléctrica y electrónica.

En 1972 el gobierno aprobó un Mecanismo para las Exportaciones de Software que ofreció concesiones diversas a las empresas, incluyendo la posibilidad de importar hardware a bajos aranceles. Al mismo tiempo, el gobierno promovió la inversión en capacitación tecnológica, invirtió directamente en proyectos de tecnología, y ofreció preferencia en la adquisición de software a empresas nacionales. Mediante la Ley de Regulación Cambiaria y Salida de Empresas Extranjeras de la década de los setentas, el gobierno de la India indujo a las empresas extranjeras a vender sus inversiones en la India (incluyendo, por ejemplo, IBM). El enfoque inicial del esfuerzo de desarrollo de software fue el desarrollo del mercado interno.

En 1984 ocurrió un cambio radical en la posición de la política gubernamental con respecto a la industria, con la adopción de la Nueva Política de Software que liberalizó las actividades en el sector, permitió la inversión extranjera y facilitó las importaciones. Durante esa década se aprobó el Régimen de Parques Tecnológicos que buscó apoyar la industria de software y tecnología, que facilitó la eventual canalización de importantes recursos al parque tecnológico ubicado en Bangalore. Además, durante los noventa se introdujeron importantes incentivos fiscales a la inversión en software y tecnología, incluyendo por parte de empresas extranjeras, culminando con la completa liberalización de la propiedad de empresas por parte de multi-nacionales en 1999.

La abundancia de capital humano especializado, tanto dentro de la India como en el extranjero, en todo momento facilitó el desarrollo del cluster en Bangalore. Los especialistas formados en la India que trabajaban en el extranjero se convirtieron en una efectiva red de absorción de ideas y canalización de productos. Los vínculos estrechos entre las entidades académicas, centros de investigación y la industria también han jugado un papel importante en el fortalecimiento del cluster. Cabe notar también que Bangalore es uno de los estados más estables en la India, con un entorno laboral poco conflictivo, factor que también coadyuvó al desarrollo del parque tecnológico en Bangalore.

La experiencia de la India demuestra que el desarrollo industrial enfocado exclusivamente en el mercado interno no es sostenible. No obstante, el estado jugó un papel importante en la inversión en bienes públicos, incluyendo claramente la formación de capital humano y cierto tipo de infraestructura, aunque fue notoria la tendencia a la liberalización de la industria a partir de 1984. Tal parece que la clave subyacente del éxito sostenido de Bangalore ha sido el potencial de integración hacia el interior (industria – centros de investigación – universidades) y hacia el exterior (mediante redes humanas – inversión extranjera – exportaciones).

Fuente: Basant (2006).

### CAPÍTULO 3. SALUD Y SERVICIOS MÉDICOS

Guatemala cuenta con un importante potencial para la exportación de servicios médicos y de salud. Entre las ventajas que ofrece se cuentan la disponibilidad de personal médico capacitado y competitivo a nivel internacional, complementado por personal experto en tecnología informática. Como se mencionara en los Capítulos anteriores, Guatemala cuenta también con infraestructura en telecomunicaciones de alta confiabilidad y una ubicación geográfica privilegiada.

Las anteriores aseveraciones pueden parecer paradójicas en el contexto de un país que muestra un desempeño bastante pobre en cuanto a indicadores de salud, en comparación con los países de ingreso alto y con el resto de Latinoamérica y el Caribe (ver Tabla 3.1). Un análisis general revela la situación del sector salud en el país. Por ejemplo, la expectativa de vida al momento del nacimiento es 68 años, mientras la media regional es 72, y la mortalidad infantil es 39 por 1000 mientras la media regional es 29.6.

**Tabla 3.1. Indicadores de Salud en Guatemala en el Contexto Internacional**

	Guatemala		Media en América Latina y el Caribe		Ingreso Alto	
	2000	2005	2000	2005	2000	2005
Ingreso per capita, método Atlas (US\$ corrientes)	1,740	2,400	3,679.4	4,007.7	26,527.7	35,130.5
Expectativa de vida al nacer (años)	66.3	68	71.2	72	78	79
Mortalidad infantil (por 1,000 partos)	39	n.d.	29.6	n.d.	6.5	n.d.
Mortalidad infantil en menores de cinco años (por 1,000)	53	n.d.	35.7	n.d.	n.d.	n.d.
Vacunación, sarampión (% de niños entre 12-23 meses)	76	n.d.	89.1	n.d.	90.8	n.d.

Fuente: Banco Mundial

Dado que el ingreso anual per cápita en Latinoamérica es casi el doble del ingreso medio en Guatemala, los resultados de la Tabla 3.1 no debieran sorprender, pues hay siempre una correlación negativa entre los indicadores de salud y el ingreso medio. No obstante, aún si se compara a Guatemala con países pequeños y de desarrollo comparable, el desempeño de Guatemala en cuanto a indicadores de salud deja mucho que desear. Esto se aplica a una comparación a nivel centroamericano. Por ejemplo, a pesar de que El Salvador sufrió el impacto de una devastadora guerra civil y tiene un ingreso medio por persona similar al de Guatemala, la mortalidad infantil en Guatemala es de 39 por 1000 versus 29 por 1000 en El Salvador. Asimismo, la tasa de vacunación contra el sarampión es de aproximadamente 97% en El Salvador, nivel que contrasta con solamente 76% en Guatemala; de la misma manera, mientras la expectativa de vida al nacer es 71 años en aquel país, nivel que supera 68 años en Guatemala.<sup>91</sup>

Los indicadores de salud varían drásticamente dentro del territorio de Guatemala. El departamento de Sololá tiene la tasa de mortalidad materna más alta del país (casi 400 por 100,000 nacidos vivos), cifra que debe compararse con alrededor de 120 por 100,000 nacidos vivos en todo el territorio nacional. La atención médica en el momento del parto también presenta divergencias

<sup>91</sup> Basado en World Bank (2005).

importantes entre las zonas urbanas y rurales. Por ejemplo, casi 66% de partos en las zonas urbanas reciben atención de un médico o personal de enfermería, cifra que debe compararse con aproximadamente 30% en las zonas rurales. El factor étnico también se manifiesta en heterogeneidades en cobertura de servicios médicos; por ejemplo, utilizando como indicador la atención médica durante el parto, se observa que menos del 20% de madres indígenas dan a luz con atención médica de algún tipo, cifra que casi se triplica en el caso de las madres no indígenas.<sup>92</sup>

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) conjuntamente con el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) son los entes públicos responsables de la salud pública. Las entidades están especializada: el MSPAS toma el liderazgo en cuidado preventivo y curativo para la generalidad de la población, teniendo también a cargo la coordinación de las políticas del sector. Por otra parte, el IGSS ofrece servicios a los afiliados a la seguridad social y sus familias. Debido a la franca debilidad de los servicios de salud pública, Guatemala cuenta con un sector privado bastante importante que incluye patronatos, clínicas y hospitales. Cabe notar que menos de uno de cada cinco guatemaltecos califica para recibir los servicios del IGSS debido a la elevada tasa de informalidad que prevalece en el mercado laboral, mientras el resto de la población depende del MSPAS, ONGs<sup>93</sup> o servicios privados.

El sector público cuenta con 49 hospitales a nivel nacional y alrededor de 3,700 centros de atención (centros de salud o clínicas comunitarias). En contraste, el sector privado (incluyendo ONGs) cuenta con 203 hospitales y casi 3,400 centros de atención.<sup>94</sup> De estas cifras se deduce que el sector privado tiene una participación bastante elevada en la provisión de servicios de salud. Cabe notar que el sector público cuenta con más de 12,000 camas y una ocupación anual equivalente a 1.4 millones de días-cama. Además, los hospitales y centros de atención médica del sector público atienden anualmente más de 760,000 consultas y 450,000 emergencias.<sup>95</sup> No se encontraron datos equivalentes para el sector privado, pero puede presumirse que el orden de magnitud de la ocupación, consultas y emergencias no es muy distinto al reportado por el sector público.

Se estima que en Guatemala hay por lo menos 10,000 médicos, 45,000 enfermeros y 2,000 dentistas. Estas cifras pueden compararse con Costa Rica, donde se calcula que hay alrededor de 5,000 médicos, menos de 4,000 enfermeros y cerca de 2,000 dentistas; con Ecuador, país que cuenta con cerca de 18,000 médicos, 20,000 enfermeros y alrededor de 2,000 dentistas; al igual que con El Salvador con 8,000 médicos, más de 5,000 enfermeros y cerca de 3,500 dentistas. Estos números se traducen en el caso de Guatemala en una densidad de poco menos de 1 médico y 4 enfermeros por cada 1,000 habitantes; dichas cifras pueden compararse con 1.3 médicos y 1 enfermero por cada 1,000 habitantes en Costa Rica; 1.3 médicos y 0.8 enfermeros por cada 1,000 habitantes en El Salvador; y 1.5 médicos y 1.6 enfermeros por 1,000 habitantes en Ecuador.<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Fuente: SEGEPLAN (2006).

<sup>93</sup> A partir de 1997 el sector público ha aplicado una política especial, contratando a distintas ONGs para que incrementen la cobertura de servicios de salud a nivel nacional, especialmente en zonas marginales y rurales. Se estima que uno de cada tres guatemaltecos recibe alguna cobertura de servicios médicos mediante este programa de extensión.

<sup>94</sup> Fuente: Memoria de Labores MSPAS (2005).

<sup>95</sup> Desafortunadamente no ha sido posible obtener estimaciones equivalentes sobre número de camas, ocupación, consultas y emergencias en el sector privado.

<sup>96</sup> Fuente: OMS.

Dentro del contexto de la muestra limitada que se ha tomado, Guatemala parece tener un número razonable de médicos y una densidad relativamente elevada de personal técnico y de enfermería. Este último factor—la relativa abundancia de personal de enfermería—apunta a que el país tiene posibilidades de ofrecer algunos servicios a costos competitivos.<sup>97</sup>

También deben destacarse algunas peculiaridades del sistema de salud: (a) una marcada heterogeneidad entre la zonas rurales y urbanas, niveles de ingreso y grupos étnicos, lo que apunta a enormes disparidades en la calidad y acceso a los servicios médicos según el poder adquisitivo del sujeto; (b) la importante participación del sector privado en la oferta de servicios médicos lo que sugiere que hay amplia experiencia operando bajo un esquema competitivo en el sector salud; (c) la disponibilidad de personal médico subempleado o empleado a niveles salariales muy bajos (inclusive en el sector público); (d) la abundancia relativa de personal técnico y de enfermería; y (e) la existencia de especialistas preparados en el extranjero y unidades especializadas que cuentan con tecnología moderna y ofrecen servicios a un costo competitivo.

El resto de este Capítulo desarrolla distintos aspectos de la potencial oferta exportable de servicios médicos. En primer lugar, se profundizan algunos aspectos relacionados con la temática del Capítulo 2 frente a la posibilidad de ofrecer servicios de call center y BPO con un enfoque especializado en aplicaciones de tipo médico. En este sentido se analizan las oportunidades para el desarrollo de software con aplicaciones médicas, outsourcing de codificación médica, apoyo a la facturación y cobranza, al igual que teleradiología, como ejemplos de algunas áreas que pueden desarrollarse. Las aplicaciones antes mencionadas se apoyan en buena medida en factores equivalente a los call centers y BPO, aunque con un grado de especialización superior. En segundo lugar, se introducen conceptos sobre el turismo médico y el cuidado de discapacitados, ancianos y enfermos que se apoyan en factores distintos a los anteriores (requieren distintos tipos de estructura, certificaciones de calidad y afinidad con la industria turística, por ejemplo).

Es pertinente notar que el nivel de desarrollo de la exportación de servicios médicos es todavía inferior al caso de los call centers y BPO, lo que se refleja en una ausencia drástica de información, un menor número de exportadores identificados y una organización incipiente.<sup>98</sup> Por tanto, debe tenerse en cuenta el carácter tentativo y preliminar del análisis, conclusiones y recomendaciones presentadas en este Capítulo.

### **A. Oportunidades en el desarrollo de software médico**<sup>99</sup>

El concepto fundamental de esta sección gira alrededor del software relacionado con outsourcing de procesos especializados en el campo médico (una forma de BPO especializado) por lo que gran parte de la discusión general sobre software y outsourcing presentada el Capítulo 2 se aplica también en este contexto. En cuanto a las oportunidades que se presentan, cabe notar que el primer

---

<sup>97</sup> En muchos casos, los salarios de los médicos en el sector público no superan US\$500 mensuales. Más adelante se presentará información sobre el costo al usuario de servicios en ejemplos específicos que sugieren que el país puede ser bastante competitivo en este aspecto.

<sup>98</sup> Se ha señalado, sin embargo, que distintos laboratorios ya están exportando sus servicios exitosamente desde Guatemala.

<sup>99</sup> Aunque se utiliza el término “médico” en todo momento, deberá entenderse en el resto del Capítulo que los comentarios se aplican de manera similar a las distintas especialidades de la odontología al igual que a otras ramas del bienestar humano.

paso para impulsar el desarrollo de software especializado en aplicaciones médicas es contar con el recurso humano necesario para desarrollar dichas aplicaciones.<sup>100,101</sup>

Una lista no exhaustiva de las funciones del software de apoyo a la gestión médica incluiría:

- Gestión de información general de los pacientes
- Manejo de archivos e historiales médicos
- Bases de datos sobre interacción entre medicamentos
- Procesamiento de gráficos y tablas médicas
- Manejo de imágenes radiológicas
- Facturación, cobranza e interacción con empresas aseguradoras
- Generación de informes y reportes
- Educación de los pacientes

A continuación se presentan algunos casos de aplicaciones de software a distintos procesos en el ámbito médico, incluyendo a la gestión de los historiales médicos; el apoyo en la facturación, cobranza y procesamiento de reclamos a las aseguradoras; y, finalmente, el apoyo en la teleradiología. Estos ejemplos de procesos de apoyo en la gestión médica combinan la posibilidad de ofrecer servicios de call center y BPO, más allá de la simple venta de software genérico, con el propósito de explorar la variedad de posibilidades de exportación en esta línea de actividades.<sup>102</sup>

### **Manejo de historiales médicos**

Para muchos médicos una de las funciones que más tiempo consume es la revisión del historial médico de un paciente que incluye visitas previas, su entorno socio-económico, cirugías y uso de medicamentos. Después del diagnóstico de la condición actual del paciente, el médico propone un tratamiento y transcribe el proceso completo. La actualización del historial médico consume también el valioso tiempo del personal médico.<sup>103</sup> Dada la escasez y el elevado costo del personal en los países desarrollados, no cabe duda que existe potencial para trasladar parte de estas actividades a países donde éstas pueden desempeñarse con calidad equivalente pero a costos competitivos. La evolución tecnológica permite la transmisión instantánea de información a largas

---

<sup>100</sup> Este aspecto se analiza con mayor profundidad en el Capítulo 2. Debe recordarse la observación realizada anteriormente en el sentido que las operaciones de desarrollo de software avanzan en el país pero, en ausencia de medidas para incrementar la oferta de personal especializado, las actividades tocarían techo prematuramente.

<sup>101</sup> Aunque el desarrollo de las aplicaciones de software está contemplado por SOFEX hasta el momento no se ha destacado el potencial específico en el contexto de las aplicaciones médicas.

<sup>102</sup> Esta discusión señala posibles nichos de mercado que empresas guatemaltecas pueden llegar a ocupar en los mercados internacionales. No pretende ser una lista exhaustiva de potencialidades ni hay implicación de que en la actualidad se estén realizando dichas actividades a una particular escala dentro del país.

<sup>103</sup> Se han desarrollado distintas variantes de software destinadas a facilitar el mantenimiento y acceso a historiales médicos en los países desarrollados. Un ejemplo de esto es el Veterans Health and Information Systems and Technology Architecture (VistA) desarrollado por el Department of Veterans Affairs de EEUU.

distancias, lo que hace viable trasladar el manejo de los historiales médicos y los requerimientos de actualización a especialistas en otros países.<sup>104</sup>

El tipo de software que permite este tipo de procesos se encuentra ya disponible en el mercado internacional.<sup>105</sup> Según la variante de BPO adoptada, la responsabilidad del hosting, mantenimiento, actualización y operación del software puede o no caer sobre la empresa tercerizadora en Guatemala. De la misma manera las funciones específicas del software al igual de si estaría disponible algún tipo de apoyo mediante un call center dependen de las condiciones contractuales específicas. Dada la complejidad y especificidad de los temas, cualquier generalización resulta demasiado aventurada.

No obstante, se estima que el principal mercado-objetivo del software y los servicios de BPO que Guatemala puede potencialmente exportar son los centros médicos de dimensiones intermedias, aunque con más de diez especialistas de alto nivel.<sup>106</sup> En centros médicos relativamente grandes (dentro del segmento relevante del mercado) se esperaría que el software interactúe con bases de datos existentes, que promueva la integración de los distintos departamentos especializados en la unidad médica, que permita el acceso continuo a la información, e inclusive que facilite la facturación, cobranza e interacción con empresas proveedoras de seguros médicos. En el caso de unidades médicas relativamente pequeñas, la amplitud de las demandas sería menor. De cualquier manera, se estima que las aplicaciones deben adecuarse a las demandas específicas de los administradores y especialistas médicos, más allá de las funciones estandarizadas y modalidades de interacción con el usuario que puede ofrecer un software genérico (*off-the-shelf*).<sup>107</sup>

### **El secreto de la codificación médica**

Un segundo ejemplo de funciones que presentan posibilidades interesantes para la exportación de servicios de contact center y BPO desde Guatemala es la codificación médica, o sea, asistencia en la codificación de procedimientos y diagnóstico en las distintas especialidades médicas.<sup>108</sup> Por su

---

<sup>104</sup> Basado en Outsource2India.

<sup>105</sup> No ha podido encontrarse una referencia cuantitativa sobre el monto del ahorro que la tercerización de los historiales médicos representa para una unidad médica en un país desarrollado. No obstante, dado el importante diferencial entre los costos de atención médica en dichos países en relación con países menos desarrollados, no debiera existir duda en que las economías no son triviales.

<sup>106</sup> Esta aseveración se fundamenta en la extrapolación del análisis realizado por empresas privadas en el contexto más general de los servicios de call center y BPO, en el sentido de que existe un “mercado medio” en los países desarrollados que representa el mayor potencial para las exportaciones de Guatemala. La lógica es que las empresas más grandes cuentan con recursos para montar sus propios sistemas o tercerizar a países remotos, mientras que el “mercado medio” optaría por la tercerización al nearshore (que, en el caso de EEUU, incluye a Guatemala). Por otra parte, las entidades médicas muy pequeñas probablemente no cuenten con los recursos ni los incentivos para trasladar parte de sus procesos al extranjero.

<sup>107</sup> Ejemplos de software genérico disponible comercialmente: MedFile 5.x, Practice Management Plus, Instant Medical History Office, Chartware, EMR, entre otros.

<sup>108</sup> Se entiende que los servicios ofrecidos deben adecuarse al estándar de clasificación requerido por el cliente. El campo de la codificación médica incluye: codificación de diagnósticos, codificación de procedimientos, codificación de medicamentos y codificación topográfica (ubicación en el cuerpo). Existen numerosos estándares de clasificación, incluyendo International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD); Current Procedural Classification (CPT); Health Care Procedure Coding System (HCPCS); International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF); International Classification of Primary Care (ICPC-2); International Classification of External Causes of Injury (ICECI); Anatomical Therapeutic Chemical Classification System (ATC/DDD); International Classification of Diseases for Oncology (ICD-O-3); Mental and Behavioural Disorders (ICD-10);

ubicación, disponibilidad de recurso humano e infraestructura tecnológica, puede deducirse que Guatemala tiene un mercado potencial entre los clientes en EEUU para estructurar metodologías de codificación médica. Por tanto, en los párrafos siguientes se hace énfasis en codificaciones usuales en ese país. Algunas de las áreas en que podrían ofrecerse servicios son:

- Codificación CPT<sup>109</sup> y HCPCS,<sup>110</sup> para cirugías, pruebas de laboratorio y otras pruebas que siguen las normas AMA<sup>111</sup> y CMS.<sup>112</sup>
- Codificación ICD<sup>113</sup> relacionado con las codificaciones CPT y HCPCS, basándose en las normas AMA y CMS.

Una lista no exhaustiva de las especialidades médicas que típicamente requieren servicios de codificación incluye anestesia, cardiología, enfermedades contagiosas, gastroenterología, medicina interna, neurología, oncología, laboratorio, patología, pediatría y radiología. A la lista anterior pueden sumarse ramas de la salud humana como la ortodoncia y la psiquiatría.

Para ofrecer este tipo de servicios las empresas guatemaltecas deben contar con personal calificado especializado, certificado y actualizado debidamente en:

- La codificación según CPT, ICD y HCPCS en varias especialidades.
- Los requerimientos de codificación solicitados específicamente por el cliente (aparte de los estándares generales antes mencionados).
- Los requerimientos y normas establecidas por gobiernos (ejemplo: entidades como Medicaid y Medicare) y por las principales empresas de seguros.
- Software especializado en codificación médica.

Las destrezas y habilidades del personal deberían estar certificadas formalmente por distintas entidades reconocidas (particularmente, contando con las normas AHIMA y la Certificación de Codificador Médico de la AAPC). Asimismo, se requiere que el proveedor de servicios cuente con infraestructura adecuada. Entre los criterios que suelen exigirse para calificar como proveedor de BPO en el contexto de especializaciones médicas, se encuentran:<sup>114</sup>

- Capacidad de tecnología informática con suficiente redundancia
- Sistemas de seguridad de vanguardia
- Energía de reserva por encima del 100%

---

Application of the International Classification of Diseases to Neurology (ICD-10-NA); International Classification of Functioning, Disability and Health for Children and Youth (ICF-CY); y Application of the International Classification of Diseases to Dentistry and Stomatology (ICD-DA), entre otros.

<sup>109</sup> Current Procedural Terminology (CPT).

<sup>110</sup> Health Care Common Procedure Coding System (HCPCS).

<sup>111</sup> American Medical Association (AMA).

<sup>112</sup> Centers for Medicare and Medicaid Systems (CMS).

<sup>113</sup> International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD).

<sup>114</sup> Notar la consistencia general de esta lista con los criterios sobre call centers y BPO analizados en el anterior Capítulo.



- Normas de procedimiento en casos de emergencia
- Personal debidamente adiestrado y capacitado
- Instalaciones dedicadas para la capacitación y adiestramiento periódico del personal

Cabe notar que el proceso de codificación médica puede desglosarse en distintos pasos:

- Los codificadores asignando el código numérico correspondiente sobre la base de la lectura y análisis del diagnóstico realizado por el médico (por ejemplo, según ICD).
- El codificador asigna el código al procedimiento recomendado por el médico (por ejemplo, según códigos CPT). Además, el equipo de codificación automáticamente confirma la compatibilidad del código de diagnóstico con el de procedimiento (para reducir errores).
- El codificador también incorpora códigos modificadores y otra información que sirva para describir la condición del paciente sobre la base de la información remitida por el médico.

La operación de un centro de codificación médica en Guatemala debe contar también con sistemas de evaluación de calidad de tal manera que periódicamente y de manera imparcial pueda verificarse la calidad de la codificación realizada en dicho centro.

### **Una base de apoyo para la facturación y cobranza**

Para efectos del apoyo en los procesos de facturación, cobranza e interacción con las empresas de seguros, la combinación de códigos ICD y CPT ofrece información sobre:

- El servicio que recibió el paciente.
- El diagnóstico, lista de síntomas, quejas, condiciones o problemas.
- Otra información necesaria para que se realice un desembolso por parte de una aseguradora.

La facturación, las cuentas por cobrar y la interacción con las aseguradoras pueden representar costos importantes para las entidades médicas en los países desarrollados. Adicionalmente, los errores en la facturación, en la gestión de las cuentas por cobrar y en las relaciones con las aseguradoras, también incrementan los costos en las unidades médicas. Por tanto, para una unidad médica en un país desarrollado es factible y deseable tercerizar la labor de facturar, procesar las cobranzas y relacionarse con las aseguradoras, una vez que se ha entregado un servicio médico. El propósito de contratar el servicio BPO sería la reducción en los errores de facturación, la reducción en la duración promedio del ciclo de cuentas por cobrar y la mejora en la interacción con las aseguradoras, todo con el propósito de mejorar el flujo de caja y el rechazo de coberturas de seguro debido a errores de procedimiento.

Muchos de los problemas se originan en el ingreso incorrecto o incompleto de información y codificación médica. Por consiguiente, entre las tareas problemáticas que pueden tercerizarse a un centro especializado en la exportación de servicios BPO basado en Guatemala se cuentan:

- Revisión de facturas y solicitudes de pago para reducir el número de errores.
- Mantenimiento de un sistema de facturación y reclamos.

- Seguimiento a los cambios en los procesos, procedimientos y prácticas requeridos para facturar y cobrar según el proveedor de seguros y el tipo de cobertura ofrecido.

Además de los anteriores rubros, los criterios para garantizar la competitividad de un centro de codificación médica (BPO) que deberán tenerse en cuenta a nivel de los exportadores guatemaltecos, incluyen:

- Garantizar la precisión y mejora demostrada en los reembolsos para los clientes.
- Ofrecer el seguimiento a los cambios en la codificación y prácticas en la preparación de documentación.
- Generar reportes completos para el cliente, incluyendo medición de la productividad según el número de codificaciones realizadas diariamente por cada codificador.

### **Alto valor añadido en la teleradiología**

Se entiende por “teleradiología” un servicio mediante el cual se transmiten imágenes radiológicas de un punto a otro, conjuntamente con datos sobre el paciente, con el fin de que la información sea analizada. En los países desarrollados hay un crecimiento importante de la demanda por servicios de alto valor añadido en la radiología. La tercerización de la radiología no involucra únicamente economías financieras, que es una de las motivaciones citadas con más frecuencia para el BPO en general, sino también la posibilidad de acelerar y mejorar el servicio a los pacientes (alto valor añadido).

Algunos de los factores que a escala internacional explican la expansión de los servicios BPO en la rama de radiología a distancia, incluyen:

- La escasez de personal y el incremento en los costos del personal especializado en los países desarrollados.
- El acelerado envejecimiento de la población en los países desarrollados.

Entre los beneficios para el cliente que Guatemala podría ofrecer en la rama de servicios de BPO en teleradiología se cuentan: las economías en el costo de personal especializado; la disponibilidad de servicios las 24 horas del día todos los días del año y la selección de casos prioritarios para análisis acelerado. A estas características deben sumarse las ventajas generales que ofrece Guatemala para los servicios BPO que fueron identificadas en el Capítulo 2.

Entre las especializaciones radiológicas que Guatemala podría exportar se cuentan<sup>115</sup> angiografías para distintas partes del cuerpo, aortogramas, endoscopías virtuales, proyecciones de intensidad máxima (MPR/MIP),<sup>116</sup> proyección tridimensional de fracturas, reconstrucción multi-plano y tridimensional para evaluación anatómica, y volumetría, entre otras.

---

<sup>115</sup> Lista no exhaustiva basada en la experiencia reportada por empresas en EEUU y la India.

<sup>116</sup> Multi-Planar Reformatting (MPR) y Maximum Intensity Projection (MIP)

### **C. Aprovechamiento de sinergias en el turismo médico**<sup>117</sup>

Se ha mencionado con anterioridad que como parte de la Agenda de Competitividad el país ha logrado consolidar su posición como destino turístico. Cabe recordar que entre 1996 y 2006 se duplicó el número de turistas que llegan anualmente a Guatemala, alcanzando en este último año más de un millón y medio de personas, que generaron al país ingresos equivalentes a US\$1,152 millones. En este contexto, es pertinente explorar la complementariedad de la oferta de servicios médicos con la industria turística nacional.

Se entiende por turismo médico cuando los pacientes visitan otro país con el fin de recibir servicios médicos urgentes o electivos. Las razones de los pacientes para viajar varía pero en la mayoría de casos las motivaciones incluyen el ahorro, esperas más cortas, el deseo de combinar un tratamiento médico con unas agradables vacaciones, o la búsqueda de tratamientos especializados que no se encuentran disponibles en su país.<sup>118</sup> Al mismo tiempo que en distintos países desarrollados se descubren las ventajas del turismo médico, existen otros que activamente lo están promoviendo: Bélgica, Cuba, Costa Rica, Ecuador, Hungría, India, Israel, Jordania, Lituania, Malasia, Polonia, Singapur, Sudáfrica y Tailandia, entre otros.

La posibilidad de desarrollar el turismo médico depende en alguna medida, aunque no exclusivamente, del potencial turístico del país. En Latinoamérica, Cuba, Costa Rica y Ecuador son reconocidos destinos turísticos que también están explotando el potencial para el turismo médico. También es pertinente analizar si Guatemala cuenta con las condiciones complementarias para expandir sus operaciones partiendo del turismo convencional, cultural, ecológico y empresarial, hacia el turismo médico.

La discusión de la primera sección de este Capítulo señala que en Guatemala: (a) la calidad y acceso a los servicios médicos dependen del poder adquisitivo del sujeto; (b) el sector privado participa ampliamente en la oferta de servicios médicos bajo un esquema competitivo; (c) existe disponibilidad de personal médico subempleado o empleado a niveles salariales muy bajos; (d) hay relativa abundancia de personal técnico y de enfermería; y (e) se encuentran especialistas preparados en el extranjero y unidades especializadas en determinadas ramas de la medicina que cuentan con tecnología moderna.<sup>119</sup>

No obstante, es importante señalar las dificultades, legales y prácticas que se pueden presentar al momento de desarrollar las actividades de turismo médico. Por ejemplo, el reconocimiento de títulos extranjeros con el propósito de ejercer una profesión en el territorio nacional es extraordinariamente difícil, independientemente de la calidad del profesional extranjero o la necesidad urgente de su contratación. La complicación se manifiesta independientemente del plazo de tiempo para el cual se solicita la licencia. Una preocupación similar se presenta para la obtención de visas para profesionales extranjeros, especialmente en el campo médico. Estos factores pueden restar competitividad a la incipiente industria del turismo médico, pues impiden la

---

<sup>117</sup> Se entiende que la discusión sobre turismo médico abarca, para efectos de este Informe, también la oferta de servicios de ortodoncia.

<sup>118</sup> Información aportada por Medical Tourism Inc.

<sup>119</sup> Cabe recordar que la preocupación manifestada en el Capítulo 2 con respecto a la rigidez del mercado laboral también es relevante en el caso del turismo médico. Dado que la naturaleza de los problemas afecta a todos los sectores de la economía por igual, no se profundizará más el tema en este Capítulo.

contratación de personal especializado en ciertas ramas que complementan la oferta profesional existente en el país.

Aparte de la disponibilidad de personal médico y potencial turístico, también cabe analizar si la infraestructura especializada presenta atractivos para los potenciales turistas médicos, cuyos requerimientos son distintos a los de la población local. Se plantea la hipótesis que el turista interesado en tratamientos médicos cuenta con poder adquisitivo equivalente a los sectores más privilegiados del país. Aunque no se ha identificado un estudio especializado al respecto, es notorio que hay limitaciones en cuanto a la infraestructura existente con capacidad de acomodar las demandas de los pacientes más exigentes y con alto poder adquisitivo. Existen en el país hospitales, centros médicos y laboratorios selectos ofreciendo servicios generales y especializados, con personal, equipo y estándares de servicios del más alto nivel. No obstante, la capacidad instalada en el país sería insuficiente para atender a un número importante de turistas médicos sin provocar un incremento en costos y el desplazamiento de los pacientes locales menos acomodados. Tal circunstancia, el desplazamiento de pacientes locales a instalaciones de menor calidad debido a la competencia por pacientes extranjeros, probablemente provocaría problemas para la sostenibilidad de las actividades de turismo médico.

En conexión con la infraestructura existente, cabe notar que ésta se encuentra dispersa en distintas zonas de la Ciudad de Guatemala (con capacidad instalada mínima en el interior del país, en cuanto al nivel de calidad exigido por los pacientes de mayor poder adquisitivo). La dispersión de la infraestructura médica no coadyuva al fortalecimiento de la imagen del país como un exportador de servicios especializados pues refleja el desarrollo caótico. Aunque para un número reducido de pacientes este factor no representa barrera alguna, un despegue notorio en el número de turistas médicos requeriría que el sector envíe una “señal” en dirección de su reacomodo hacia las exportaciones de servicios médicos. Esto apunta a la importancia de establecer zonas especiales para el desarrollo de las exportaciones de servicios médicos en el país o, alternativamente, la incorporación de la dimensión de turismo médico en futuros proyectos de desarrollo turístico a escala relativamente grande.<sup>120</sup>

Otro factor de suma importancia en el contexto del turismo médico es la reputación, estándares y certificaciones de calidad obtenidas por las entidades o profesionales nacionales. Las entrevistas con personas que ya operan como exportadores de servicios médicos a través del turismo señalan la importancia de la reputación por una parte y las certificaciones por otra. No obstante, los ejemplos de éxito que se han identificado difícilmente podrían replicarse sin una inversión fuerte del sector en promocionar la imagen del país. Además, no existen estándares nacionales dirigidos al sector exportador de servicios y muchas de las entidades existentes no estarían en capacidad de cumplir inmediatamente con los estándares aplicados en los países en desarrollo. Por tanto, esta área requeriría un esfuerzo coordinado para el establecimiento y cumplimiento de estándares de servicio, al igual que la obtención sistematizada de certificaciones internacionales de calidad.<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> Cabe notar que la reforma del marco legal para la exportación de servicios afecta al turismo médico en la misma medida que afecta a las actividades de call center y BPO, situación comentada en el Capítulo 2. Dado que el diagnóstico de la situación y las recomendaciones es el mismo, no se repite en este Capítulo la discusión.

<sup>121</sup> Debe mencionarse en este punto la importancia de garantizar la seguridad de las personas y sus familias durante su estancia en Guatemala. Dada la mala imagen del país en cuanto a seguridad ciudadana en general, el turismo médico requeriría inversiones en seguridad y la incorporación de los detalles en los programas de promoción en el extranjero.

Otro aspecto de importancia en cuanto al turismo médico es la falta de credibilidad de los mecanismos de solución de conflicto aplicables en el país, ya sea por medios formales o alternativos. En el caso de la negligencia o mala práctica médica, muchos pacientes quedan desamparados por la falta de eficacia, eficiencia e imparcialidad de los tribunales guatemaltecos, y no cabe duda alguna que en desafortunadas circunstancias más de algún turista extranjero podría encontrarse en la misma situación.<sup>122</sup> El efecto acumulativo de la falta de protección al paciente en el país redundaría en una eventual erosión de la credibilidad del sector exportador de servicios médicos, a pesar del esfuerzo que pueda hacerse para la promoción de dichas actividades.

Lo anterior viene atado a la cobertura de los seguros médicos internacionales y la posibilidad de que la industria nacional de seguros amplíe sus programas a los pacientes extranjeros de manera temporal, para proveer algún grado de seguridad a estos últimos en caso de que un accidente, negligencia o mala práctica provoquen gastos imprevistos, daños temporales o permanentes. Esta área debiera también coordinarse con los proveedores de servicios médicos y los operadores turísticos, con el propósito de proveer un paquete exportador verdaderamente integral.

Finalmente, el turismo médico requiere la coordinación simultánea entre proveedores de servicios médicos y operadores turísticos, que tradicionalmente han tenido una comunicación mínima. Aunque ya se están dando los primeros pasos, la comunicación y coordinación entre las entidades que operan en el sector de la medicina y el turismo debe fortalecerse aceleradamente. Dado que el país ha realizado una inversión importante para promocionarse primero como destino turístico, sería oportuno partir de esa imagen-país como puerta de entrada para la promoción de los servicios médicos y dentales.

Como guía para las empresas que estén considerando diversificar sus actividades en dirección del turismo médico y partiendo de la experiencia de los países que ya cuentan con dichas actividades en etapas más avanzadas, se deduce que las siguientes áreas constituyen parte de la potencial oferta exportable de servicios:

- Cardiología no quirúrgica
- Cirugía gástrica, urogenital, ortopédica y cardio-torácica
- Cirugía plástica y cosmética
- Tecnología reproductiva asistida
- Tratamiento dental

#### **D. Cuidado de personas de la tercera edad o discapacitados**

El campo del cuidado de las personas de tercera edad y los discapacitados cubre varias ramas. Una modalidad se refiere al cuidado por largos períodos de tiempo de personas de la tercera edad o discapacitados, lo que incluye mecanismos de apoyo médico, personal y social. Aparte de la edad propiamente, entre las razones que pueden obligar a que se brinden cuidados especiales a una persona por períodos extensos de tiempo están los accidentes, enfermedades, demencia, infartos,

---

<sup>122</sup> Esta situación no es muy distinta a la manifestada en el contexto de los call centers y BPO en el Capítulo 2, por lo que no se repite aquí la naturaleza de la discusión.

depresión, adicciones y dependencias psicotrópicas.<sup>123</sup> El cuidado que se ofrece al paciente incluye muchas veces vestido, baño, alimentación, asistencia con necesidades fisiológicas y la administración de medicamentos. Adicionalmente puede incluir manejo de cuentas, correspondencia y comunicaciones, al igual que visitas a especialistas médicos y laboratorios. Un paquete integral de servicios incluiría también la supervisión, compañía, o apoyo emocional al paciente y sus parientes.

En ocasiones, los jubilados o discapacitados deciden mudarse a una comunidad, centro o localidad donde pueden llevar una vida más agradable. Algunas de estas personas pueden necesitar cuidados especiales, aunque muchos no los necesitan, por lo que las comunidades pueden especializarse en la atención a distintos tipos de clientes. En ocasiones, la estadía de los pacientes puede ser temporal aunque relativamente prolongada, mientras que en otros casos se espera que el paciente se quede en el centro especializado permanentemente. Un área particular de especialización se refiere al cuidado de pacientes con enfermedades crónicas o terminales, o enfermedades físicas o mentales que impiden la autonomía, sin que exista una expectativa de una recuperación en el largo plazo.

La posibilidad de exportar el cuidado de discapacitados y personas de la tercera edad depende de la disponibilidad de distintos factores complementarios. Como se ha señalado con anterioridad, en Guatemala la calidad y acceso a los servicios médicos dependen principalmente del poder adquisitivo del sujeto, teniendo en cuenta que el sector privado opera bajo un esquema competitivo. También está establecido que hay una reserva no trivial de personal, incluyendo la relativa abundancia de personal técnico y de enfermería, situación que resulta especialmente benigna en el cuidado de los discapacitados y personas de la tercera edad.<sup>124</sup> No obstante, es pertinente notar que en ocasiones puede ser necesaria la contratación de especialistas extranjeros, lo que actualmente se complica debido a las dificultades (legales y especialmente prácticas) para el reconocimiento de títulos profesionales extranjeros, aunque sea de manera temporal. De la misma manera, la dificultad práctica para obtener visas de trabajo continúa siendo motivo de preocupación.

Al igual que en el caso del turismo médico, una de las principales restricciones es la ausencia y concentración de infraestructura especializada para atender a un gran número de personas, particularmente en lo que se refiere a la atención a los grupos de más alto poder adquisitivo.<sup>125</sup> Aunque para atender a un número reducido de personas este factor no representa una barrera, un incremento importante en el número de personas bajo cuidado especial requeriría una señal clara del compromiso con la actividad exportadora en términos de inversión en nueva infraestructura.

Otro factor que puede incidir sobre la competitividad de las exportaciones de servicios médicos es el costo del transporte, particularmente del transporte aéreo. Aunque geográficamente el país se encuentra cerca de mercados importantes, también es cierto que la percepción de distancia de los potenciales clientes puede incrementarse si el costo de los pasajes es muy elevado. Este factor no

---

<sup>123</sup> Entendiendo el concepto de persona “discapacitada” en un sentido amplio.

<sup>124</sup> Cabe recordar que la discusión sobre las distorsiones en el mercado laboral aplicable a la oferta de servicios de cuidado para discapacitados y personas de la tercera edad es virtualmente idéntico a las consideraciones manifestadas en el Capítulo 2 para los call centers y BPO.

<sup>125</sup> Por sus características, la actividad de cuidado médico y especializado para discapacitados y personas de la tercera edad se presta especialmente para la descentralización hacia zonas distintas a la meseta central del país. Existen en zonas urbanas secundarias e inclusive zonas rurales personal de enfermería con capacidad de ofrecer el cuidado especial, por lo que el vacío actualmente radica en otras áreas (como infraestructura y organización).

fue citado con tanta frecuencia por las personas entrevistadas, aunque anecdóticamente se conoce que el costo de los pasajes en Centroamérica es relativamente alto. No obstante, existe también la posibilidad de que, una vez iniciado el despegue de las exportaciones de turismo médico y el cuidado de personas, las economías de escala permitan una reducción en el costo de los pasajes aéreos. En el diagnóstico global de la competitividad del sector, el costo de los boletos no parece ser dominante, aunque merece anotarse en la agenda para darle seguimiento posterior.

Otro factor de suma importancia en el contexto del cuidado especializado es la reputación, los estándares y las certificaciones de calidad de los centros exportadores.<sup>126</sup> Por tanto, esta área requeriría un esfuerzo coordinado para el establecimiento y cumplimiento de estándares internacionales de servicio, al igual que la obtención sistematizada de certificaciones de calidad reconocidas mundialmente.<sup>127</sup>

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta, por razones equivalentes a las manifestadas para el caso del turismo médico, es la falta de credibilidad de los mecanismos de solución de conflicto disponibles en Guatemala, ya sea por medios jurídicos formales o mecanismos alternativos. En el caso de accidentes, negligencia o malas prácticas, las personas bajo el cuidado especializado en entidades del país quedan completamente desamparadas. El efecto acumulativo de la falta de protección al paciente socavaría los esfuerzos en pos de la exportación, por lo que sería prioritario fortalecer los medios disponibles para resolver conflictos como medida complementaria al desarrollo de la actividad exportadora.<sup>128</sup>

Finalmente, de manera paralela al caso del turismo médico, debe contemplarse la posibilidad de que la industria nacional de seguros extienda programas especiales a los extranjeros, con el fin de proveer seguridad en caso de que un accidente, negligencia o mala práctica provoque pérdidas o daños. Por tanto, esta área debiera coordinarse conjuntamente entre las aseguradoras y los proveedores de cuidado médico, con el propósito de exportar paquetes verdaderamente integrales.

## **E. Retos para Guatemala**

### **Recomendaciones para el sector público**

Se han identificado varias barreras al desarrollo de la exportación de servicios médicos derivados en muchos casos de la acción, omisión o intromisión de las políticas públicas. En este sentido, a continuación se presentan recomendaciones para que el sector público pueda colaborar con una agenda de desarrollo de las exportaciones de servicios médicos en el contexto del desarrollo

---

<sup>126</sup> El anticuado concepto del “hospicio” que se maneja en el país no llena las condiciones necesarias para constituirse en oferta exportable de servicios.

<sup>127</sup> Debe mencionarse en este punto la importancia de garantizar la seguridad de las personas y sus familias durante su estancia en Guatemala. Dada la mala imagen del país en cuanto a seguridad ciudadana en general, los centros especializados requerirían fuertes inversiones en seguridad y la incorporación de los detalles en sus programas de promoción en el extranjero.

<sup>128</sup> Esta preocupación también fue manifestada en el Capítulo 2 en el contexto de los call centers y BPO, aunque principalmente en el contexto de disputas entre empresas nacionales (exportadores) y extranjeras (clientes), mientras que en el caso del cuidado médico y especializado los problemas se generarían entre empresas nacionales (exportadores) y el paciente o sus familiares presumiblemente radicados en el extranjero.

sostenible. Entre las políticas y reformas que han sido identificadas como prioritarias para el desarrollo de las exportaciones de servicios médicos se encuentran:<sup>129</sup>

- Implementar una reforma en el mercado laboral.<sup>130</sup> Una mayor flexibilidad en la contratación a tiempo parcial podría generar empleo para personal técnico y de enfermería.
- Fortalecer la seguridad ciudadana en general. Esta recomendación se torna particularmente importante en el caso del turismo médico y el cuidado de discapacitados y personas de la tercera edad, debido al requerimiento de presencia física de los sujetos y sus familias inclusive por períodos prolongados de tiempo.
- Realizar una campaña a nivel internacional que promueva una “marca-país” que resulte atractiva para los inversionistas extranjeros.<sup>131</sup>
- Como solución en el corto plazo, debe reformarse Ley de la Actividad Exportadora y Maquila al igual que la ley de Zonas Francas, con el fin de que los exportadores de servicios puedan aprovechar los beneficios establecidos en dichos instrumentos.<sup>132</sup> En el largo plazo, lo deseable sería que la actividad exportadora de servicios médicos no dependa del trato especial otorgado en dichas leyes o sus equivalentes.
- Elevar la calidad general de la educación a nivel nacional, incluyendo el fortalecimiento del inglés y las profesiones médicas (a distintos niveles), incorporando también nociones y destrezas requeridas en un contexto de promoción de exportaciones (como el servicio al cliente, afinidad cultural y conocimiento de las expectativas de los clientes extranjeros).
- Promover una red de contactos a nivel internacional que permita concretar oportunidades de negocios en el sector médico.<sup>133</sup>
- Fortalecer la promoción de la exportación de servicios contando con la infraestructura institucional existente (a través de Invest in Guatemala, Outsource Guatemala, SOFEX, PRONACOM, el Ministerio de Economía y el INGUAT, entre otras entidades).
- En el corto plazo puede promoverse el uso de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, como arbitraje y mediación. No obstante, en el largo plazo debe reformarse la aplicación de la justicia en el país, con el fin de ofrecer algunas garantías a los usuarios de servicios médicos.
- En el caso del turismo médico y el cuidado de personas, se recomienda promover estándares nacionales de calidad en consulta con organizaciones privadas y teniendo en cuenta las

---

<sup>129</sup> Para ofrecer al lector una visión completa del universo de recomendaciones y propuestas, se presentan también aquellas que coinciden con los planteamientos del Capítulo 2 en el contexto de los call centers y BPO, aunque éstas se han resumido. El lector puede dirigirse a la sección de recomendaciones del Capítulo 2 para mayores detalles sobre las propuestas.

<sup>130</sup> Los detalles de las reformas pueden encontrarse en la sección de recomendaciones del Capítulo 2.

<sup>131</sup> Los detalles de esta acción pueden encontrarse en la sección de recomendaciones del Capítulo 2.

<sup>132</sup> Para una ampliación del contenido de las leyes mencionadas y de las propuestas de reforma, por favor referirse a la sección de recomendaciones del Capítulo 2.

<sup>133</sup> Para más detalles referirse a la sección de recomendaciones del Capítulo 2.



mejores prácticas internacionales sobre la materia. Esto permitiría evitar abusos que perjudiquen al turista o persona bajo el cuidado especializado en territorio nacional, estableciendo recursos de defensa en casos de accidentes, negligencia o malas prácticas.

- Reformar los procedimientos para la obtención de visas de largo plazo para las personas que utilicen los servicios de cuidado especializado por períodos de tiempo prolongados.
- Asimismo, debe simplificarse la contratación de profesionales extranjeros para participar en la exportación de servicios médicos desde el territorio nacional, al igual que debe facilitarse el reconocimiento (temporal o permanente) de títulos profesionales otorgados en el extranjero bajo las condiciones necesarias para salvaguardar la salud del público y el prestigio de la industria nacional.
- Es previsible que la inversión privada en zonas rurales (o en zonas urbanas marginales) sea limitada en ausencia de algún tipo de política gubernamental que coadyuve a reducir el rezago en el desarrollo de la infraestructura complementaria con los servicios médicos. Cabe subrayar que el debate sobre el papel del Estado en el desarrollo de infraestructura y la descentralización económica aún no se agota, por lo que este informe se limita a señalar el tema como algo esencial en una agenda de desarrollo sostenible.
- Crear mecanismos formales de seguimiento al sector exportador de servicios médicos, particularmente en el ámbito estadístico.<sup>134</sup>

### **Apoyo privado para la exportación de servicios**

Como se mencionara antes, la Junta Directiva de AGEXPORT decidió impulsar a partir del año 2007 la exportación de servicios. Además, como se mencionara con anterioridad, los exportadores de servicios tienen la percepción de que la metodología desarrollada por AGEXPORT permite que en ciertas actividades colaboren empresas nacionales que de otra manera suelen ser competidoras. Es pertinente recomendar la expansión del tipo de actividades y apoyo ofrecido por dichas entidades, replicando las experiencias de éxito aunque a mayor escala, tratando de integrar al sector formal a las empresas y trabajadores que actualmente operan en la informalidad.<sup>135</sup>

También puede recomendarse al sector privado que diseñe e implemente un sistema estadístico de seguimiento a las actividades de exportación de servicios médicos en cuanto a precios, producción, valor agregado, salarios, empleo, número de empresas y costo de insumos importantes (incluyendo el transporte), entre otras variables de interés.

Se recomienda al sector privado complementar la implementación del Eje 6 de la Agenda de Competitividad (Fortalecimiento del Aparato Productivo y Exportador) en el contexto específico del desarrollo de las actividades de exportación de servicios médicos. Se recomienda enfatizar los siguientes rubros: (a) apoyo al funcionamiento del sistema nacional de calidad y la obtención de certificaciones internacionales; (b) fomento de los encadenamientos productivos con entidades académicas, centros de capacitación y entrenamiento, y asociaciones de productores y

---

<sup>134</sup> Más detalles de los requerimientos pueden encontrarse en la sección de recomendaciones del Capítulo 2.

<sup>135</sup> Teniendo en cuenta que la informalidad es un fenómeno complejo que incluye tanto aspectos de tipo sociológico como elementos causados por el marco legal alrededor del mercado laboral.

exportadores; (c) fomento de encadenamientos productivos entre entidades exportadoras de servicios médicos, empresas de transporte, operadores turísticos, la industria de la hospitalidad y las aseguradoras; (d) impulso continuado a la incorporación de los servicios médicos a los clusters de tecnología, BPO y turismo; (e) coordinación y apoyo a la atracción de inversiones extranjeras al sector; y (f) promoción de las exportaciones de los servicios médicos.<sup>136</sup>

Finalmente, tanto en el caso del turismo médico como el cuidado especializado, una de las principales restricciones es la ausencia de infraestructura en escala y calidad suficiente como para atender a un gran número de personas, particularmente en lo que se refiere a la atención a los grupos de más alto poder adquisitivo. Para alcanzar un incremento importante en el número de turistas médicos y personas bajo cuidado especial requeriría que el sector privado invierta coordinadamente en infraestructura consistente con estándares y expectativas internacionales.

---

<sup>136</sup> Por ejemplo, en colaboración con INGUATE y el PACIT. En el caso de la Ciudad de Guatemala, es importante señalar que se han identificado iniciativas entre la Municipalidad y empresarios del sector, dirigidas al desarrollo de las actividades de turismo médico. Este tipo de iniciativas también podría complementarse a nivel nacional, en colaboración con distintas municipalidades, con el propósito de fomentar la descentralización de las actividades de turismo médico a distintas regiones del país.

**Tabla 3.2. Resumen de las Recomendaciones de Políticas Públicas**

<b>Área</b>	<b>Recomendación</b>
<b>GENERALES</b>	
Mercado laboral	Adoptar medidas substantivas para flexibilizar el mercado laboral.
Seguridad	Fortalecer la seguridad ciudadana.
Imagen del país	Iniciar una campaña para mejorar la imagen del país en el extranjero y la actitud a nivel nacional.
Estado de Derecho	<i>Corto plazo:</i> Promover el uso de mecanismos alternativos de resolución de conflictos. <i>Largo plazo:</i> Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del poder judicial.
Educación	<i>Corto plazo:</i> Elevar la calidad general de la educación secundaria a nivel nacional (pública y privada) con énfasis en el desarrollo de habilidades y destrezas en fuerte demanda en el sector exportador de servicios. Dar prioridad al aprendizaje del idioma inglés, tecnologías y una orientación de servicio al cliente. Fuera del sistema educativo formal, sería pertinente involucrar en el esfuerzo a las entidades de capacitación técnica que existen en el país. <i>Largo plazo:</i> Elevar la calidad de la educación, pública y privada, partiendo de los primeros años de escuela, ampliando la cobertura a toda la población en edad escolar, y mejorar la proporción de alumnos que completan los distintos ciclos escolares (incluyendo la educación superior).
Promoción de la inversión extranjera	Promover una red de contactos que permita concretar oportunidades de negocios en el sector de servicios, incluyendo la exportación de servicios médicos. Con este fin podrían aprovechar entidades como Invest in Guatemala al igual que la red de consulados del país en el extranjero, entre otras entidades.
<b>ESPECÍFICAS AL SECTOR SERVICIOS</b>	
Promoción de la exportación de servicios	Fortalecer la promoción de la exportación de servicios médicos dada la infraestructura institucional existente, incluyendo la colaboración con AGEXPORT y PRONACOM.
Marco legal para la exportación de servicios	<i>Corto plazo:</i> Introducción de una Ley para el Fomento de la Exportación de Servicios o reformas a la Ley de la Actividad Exportadora y Maquilas, o la Ley de Zonas Francas, dirigidas a extender beneficios a la exportación de servicios médicos. <i>Largo plazo:</i> Plena inserción de la actividad de exportación de servicios en la economía nacional.
Estándares nacionales	Fomentar estándares nacionales de calidad y mecanismos para la solución de conflictos (ejemplo: una Ventanilla de Quejas en alguna dependencia del Estado) con el fin de llenar el vacío que deja el poder judicial en casos de accidentes, negligencia o mala práctica médica.
Estadía de extranjeros y reconocimiento de títulos	Reformar los procedimientos para simplificar la obtención de visas de largo plazo para las personas que hagan uso de los servicios de cuidado de discapacitados y personas de la tercera edad. Asimismo, necesitan reformarse las normas para la contratación de profesionales especializados, en cuanto a su permanencia en el país (visas) como en lo que se refiere al reconocimiento de títulos profesionales.
Reforma del sector público	Promover un cambio de cultura organizacional en entidades relevantes del sector público, con el fin de fomentar la familiaridad con la naturaleza del sector exportador de servicios.
Infraestructura	<i>Largo plazo:</i> Implementación de mecanismos para promover el acceso y la inversión en infraestructura y tecnología en zonas menos aventajadas en todo el territorio nacional.
Estrategia del sector servicios	<i>Largo plazo:</i> Creación de un sistema de seguimiento estadístico de la exportación de servicios.

**Tabla 3.3. Resumen de las Recomendaciones al Sector Privado**

<b>Área</b>	<b>Recomendación</b>
<b>GENERALES</b>	
Encadenamientos y asociatividad	Promover la expansión de las actividades como AGEXPORT, INGUAT, PRONACOM e Invest in Guatemala, entre otras entidades, replicando las experiencias de éxito a mayor escala y con metas especiales (a) reducir la informalidad de las empresas y trabajadores; (b) reducir la centralización de la actividad económica en la Ciudad de Guatemala.
Sistema nacional de calidad	Apoyo al funcionamiento del sistema nacional de calidad y la obtención de certificaciones internacionales de calidad.
Promoción de la inversión	Coordinación y apoyo a la atracción de inversiones extranjeras coadyuvando al fortalecimiento de las entidades e instituciones responsables de estas actividades.
<b>ESPECÍFICAS</b>	
Estrategia y seguimiento al sector	Diseño e implementación un sistema estadístico de seguimiento a las exportaciones de servicios médicos.
Encadenamientos productivos	Fomento de los encadenamientos productivos con centros de capacitación y entrenamiento, al igual que entre asociaciones de productores y exportadores. Asimismo, debe promoverse el encadenamiento entre proveedores de servicios médicos, empresas de transporte, operadores turísticos y hoteles, al igual que las aseguradoras.
Cluster industrial	Incorporar los servicios médicos activamente en los clusters de tecnología, BPO y turismo, siguiendo la experiencia adquirida por PRONACOM y otras entidades del sector privado.
Promoción de las exportaciones	Promoción de las exportaciones de los servicios médicos contando con la colaboración de AGEXPORT, INGUAT y PRONACOM, entre otras entidades.

### **Cuadro 3.1. Camino a la Exportación Empresas Guatemaltecas Exitosas**

#### **Tecniscan**

Tecniscan ha recibido extranjeros que han llegado a realizarse exámenes médicos, principalmente por referencia de terceras personas. A la fecha, se han identificado hondureños, salvadoreños, mexicanos y estadounidenses. Se considera que un factor importante para la atracción de estos clientes ha sido que Tecniscan se ha certificado con importantes hospitales norteamericanos y que el costo de los servicios es bajo en comparación con el costo que tienen en EEUU.

Además, hace tres años Tecniscan implementó un programa de Salud Preventiva, aprovechando que es un centro de diagnóstico cuya oficina central se ubica en un edificio especializado en servicios médicos. Esta situación le permitió organizar a un grupo de médicos que ofrecen un paquete atractivo de evaluación de la salud, siendo el principal objetivo las empresas grandes interesadas en la salud de su personal ejecutivo. En Guatemala, este programa atrajo la atención de Pollo Campero, Banco Industrial, Kellog's, Unipharm, Bayer, Procter & Gamble, y Aseguradora El Roble, entre otros.

Posteriormente, empezaron a llegar pacientes del extranjero interesados en el programa, ya que se unían dos factores importantes: la certificación de la calidad otorgada por los hospitales norteamericanos y un precio muy favorable (menos de la mitad de un paquete equivalente en EEUU). El paquete incluye, entre otros servicios:

- Electrocardiograma
- Evaluación por un nutricionista
- Exámenes de laboratorio
- Interpretación de los resultados por un médico internista
- Mamografía y densitometría ósea
- Pruebas de esfuerzo
- Pruebas de reflujo gástrico
- Radiología
- Resonancia magnética
- Tomografía

Aunque la mayoría de clientes extranjeros llegan por referencia, actualmente cuentan con una vendedora en México y se prepara un sitio de Internet para la promoción de los servicios.



## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **A. El contexto para el sector de servicios**

#### **Contexto y evolución de la economía**

Guatemala lleva más de dos décadas apostando por la apertura económica, lo que ha dado como resultado la diversificación de la oferta exportable de servicios, a pesar que el marco de políticas públicas todavía está orientado a la exportación de bienes. Cabe notar que a lo largo de las últimas décadas el sector de los servicios ha representado más de la mitad del PIB, aunque hasta tiempos recientes su importancia no fue reconocida en la política económica. Dicha situación comienza a cambiar, pues la Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015 señaló al turismo como uno de los sectores a impulsar, añadiéndose posteriormente tecnología, call centers y BPO.

#### **Mejora la competitividad**

Aunque el desempeño competitivo del país a nivel internacional aún es pobre, ya está dando indicios de mejorar. Adicionalmente, es importante notar que mejoraron las calificaciones de riesgo-país durante los últimos dos años. Las calificadoras de crédito justificaron las mejoras en términos de la gestión macroeconómica prudente; la mejora en el crecimiento del PIB y las exportaciones en los últimos años; la creciente diversificación de la economía; y el favorable historial crediticio del país.

Además se reportan mejoras en el ambiente general de negocios. Para comenzar, puede comprobarse que el país está fortaleciendo su posición como destino turístico internacional. Asimismo, en el campo de la infraestructura sobresale el caso de las telecomunicaciones que ha reportado una mejora substancial en su desempeño. Además, Guatemala ha realizado esfuerzos importantes por modernizar otras áreas de infraestructura, como el sector energético, obteniendo resultados favorables en términos de confiabilidad del servicio eléctrico (aunque a costos relativamente altos). De la misma manera se han reportado avances en infraestructura aeroportuaria, carreteras y otras áreas.

#### **Población y fuerza laboral**

La población guatemalteca es joven pero presenta rezagos educativos importantes. Además, tres cuartas partes de la PEA laboran en el sector informal, lo que genera una segmentación importante en términos de condiciones laborales, tipo de empleos, e ingresos laborales. Dicha diferenciación puede atribuirse en alguna medida a la diferencia en nivel educativo, la dicotomía entre zonas urbanas o rurales, o la existencia de discriminación institucional.

Guatemala se encuentra rezagada en los indicadores de salud y educación. En este contexto, es importante señalar que el sector de servicios ofrece oportunidades económicas superiores al promedio para los trabajadores. Cuando se subdivide la PEA por quintiles de ingreso, se ha comprobado que las actividades agrícolas, ganaderas y mineras son las que ocupan un mayor porcentaje de trabajadores de menores ingresos. Por su parte, actividades como la enseñanza, los servicios financieros y los servicios de electricidad, agua y luz concentran el mayor porcentaje de sus trabajadores en el quintil de mayores ingresos.

## **La esperanza del desarrollo sostenible**

El surgimiento de la exportación de servicios como un nuevo sector de la economía guatemalteca genera oportunidades laborales y empresariales. El Informe señala que el impacto de la exportación de servicios tiene múltiples implicaciones en un modelo de desarrollo sostenible: fomenta la conservación ecológica y cultural; permite un desarrollo descentralizado; requiere mano de obra calificada, incentivada, creativa y orientada al cliente; favorece la transferencia tecnológica y de conocimientos; y, genera empleos para jóvenes coadyuvando así a resolver el problema de seguridad pública.

## **B. Marco normativo del comercio de servicios en Guatemala**

### **Marco general**

Además de los Códigos de aplicación general a la economía, como puede ser el Código de Comercio y el Código Laboral, el Informe ha identificado otro conjunto de leyes que deben tomarse en cuenta para la exportación de servicios. Se identificaron tres cuerpos legales que inciden sobre la exportación de servicios: el Decreto 29-89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila; el Decreto 65-89, Ley de Zonas Francas; y el Decreto 9-89, Ley de Inversión Extranjera.

El Acuerdo General de Comercio de Servicios (GATS por sus siglas en inglés) forma parte del marco normativo desde enero de 1995. Las obligaciones generales que provienen del GATS son Nación Más Favorecida (sujeto a las anotaciones en el Anexo de Excepciones) y Transparencia. Para Guatemala el principio de Nación Más Favorecida aplica para todos los servicios con algunas excepciones. Adicionalmente, Guatemala cuenta con acuerdos específicos para determinados sectores y subsectores económicos: negocios, comunicación, financieros, turismo y viajes, y transporte.

El Informe ha identificado una serie de limitaciones a la liberalización del comercio de servicios en el marco del GATS, entre las que se cuentan requerimientos mínimos de personal guatemalteco, limitaciones para traer personal extranjero, la ausencia de compromisos sobre Empresarios Visitantes y la ausencia de compromisos específicos con respecto a los servicios profesionales.

### **Tratados de libre comercio y promoción de inversiones**

Guatemala se ha embarcado en la firma de tratados internacionales que le permiten obtener mayor apertura de mercados. Guatemala ha ratificado cuatro Tratados de Libre Comercio: México (2001), República Dominicana (2001), Taiwán (2006) y CAFTA-DR (2006). Adicionalmente, cuenta con negociaciones con Canadá, Chile, Panamá y República de Corea. En todos estos Tratados se ha mencionado explícitamente el tema de comercio de servicios.

Ahora bien, cada uno de los TLC presenta diferencias importantes que definen grados distintos de acceso a dichos mercados, por ejemplo en cuanto a entrada temporal de personas de negocios, servicios financieros y telecomunicaciones, propiedad intelectual, o transporte aéreo y marítimo. Un tema importante sobre el comercio transfronterizo atañe a la prestación de servicios de salud, BPO y call centers es el reconocimiento internacional de títulos profesionales.



Cabe señalar los capítulos desarrollados por el CAFTA-DR sobre temas laborales y comercio electrónico. El capítulo laboral establece el cumplimiento de los convenios de la OIT sobre el derecho de asociación, organización y negociación colectiva; la prohibición del trabajo forzoso u obligatorio; una edad mínima para el empleo de niños y la eliminación de las peores formas de trabajo infantil; y condiciones aceptables de trabajo respecto a salarios mínimos, horas de trabajo y seguridad y salud ocupacional. El capítulo sobre comercio electrónico establece que ninguna de las partes impondrá cargos (exceptuando impuestos) al comercio electrónico o productos digitales, ni se dará un tratamiento favorable a un producto digital transmitido electrónicamente frente a otro.

Por último, debe señalarse que nada en el CAFTA-DR impide a las Partes centroamericanas mantener los instrumentos jurídicos de la integración centroamericana, adoptar nuevos instrumentos de integración, o adoptar medidas para fortalecer y profundizar esos instrumentos, siempre y cuando no sean inconsistentes con el CAFTA-DR.

En el contexto de la integración centroamericana, el Tratado de Inversión y Servicios fue firmado en 2002. Dicho tratado establece los principios de nación más favorecida, tratamiento nacional y presencia local. El tratado también cuenta con restricciones cuantitativas y cualitativas, pero también existe el compromiso de evaluar bianualmente su eliminación. Entre las disconformidades desarrolladas en este último Tratado aplicadas por Guatemala no se identificó ninguna que directamente afectara la prestación de servicios médicos y de call centers y BPO.

Finalmente, el Informe señala que Guatemala cuenta con doce Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones, APPRI. Sólo los acuerdos con Suecia y Corea del Sur mencionan explícitamente la exportación de servicios. Sin embargo, dado que GATS funciona como un acuerdo marco no parece ser necesario incluir contenido redundante en la medida que no exista interés específico en liberalizar o restringir algún servicio.

### **C. Recomendaciones para una estrategia de negociación**

En líneas generales, Guatemala debe continuar su trayectoria de apertura económica dentro de distintas instancias bilaterales, regionales y multilaterales, adoptando posturas de negociación que favorezcan la apertura de mercados externos a las exportaciones del país y teniendo en cuenta los beneficios competitivos que de manera directa o indirecta generaría la liberalización de las importaciones de servicios.

En este sentido, el país debe continuar su participación activa en la Ronda de Doha en el contexto del GATS, al igual que proceder con las negociaciones de los distintos TLCs que están planteados (incluyendo el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea). Adicionalmente, se recomienda impulsar las estrategias para los servicios de transporte aéreo, marítimo y los servicios financieros; negociar la facilitación de la entrada temporal de empresarios y trabajadores para que los procesos de visa no se conviertan en obstáculos; garantizar la libertad de transacciones realizadas por medios electrónicos; impulsar el mutuo reconocimiento de títulos profesionales; y, generar certeza sobre cómo se aplicarán los Tratados.

Además, se recomienda profundizar el conocimiento disponible sobre el sector exportador de servicios previo al establecimiento de prioridades en el proceso de negociación. Como parte de este proceso, el Gobierno debe facilitar que los interesados conozcan y opinen sobre la posición

que tomará el país en torno a las negociaciones comerciales de servicios. Esto puede lograrse aprovechando al máximo la estructura institucional existente en la actualidad, fortaleciendo el papel de las Mesas de Trabajo y facilitando la comunicación con las instancias de negociación correspondientes.

#### **D. La industria de los call centers**

##### **La competitividad en una economía en movimiento**

Las actuales políticas de apoyo al sector exportador de servicios de los servicios de call center y BPO abarcan, entre otros los sectores de telecomunicaciones, energía eléctrica, bienes raíces, educación, incentivos tributarios, al igual que la simplificación y modernización de procedimientos para la inversión. Adicionalmente, el país además ofrece un marco macroeconómico favorable para la inversión.

Los inversionistas internacionales interesados en call centers y servicios BPO citan factores adicionales que influyen sobre sus decisiones y que favorecen a Guatemala, entre los que se destacan las afinidades culturales con EEUU, la facilidad de viajar en un tiempo breve, la similitud de los husos horarios, la diversificación de riesgos y los costos laborales, entre otros.

##### **Caracterización, competitividad y potencial de los call centers**

La industria de los call centers crece aceleradamente a nivel mundial y, aunque en pequeña escala, Guatemala no ha escapado a dicha tendencia. Los call centers aportan positivamente al desarrollo en tres dimensiones: económica, social y ambiental. En primer lugar, presentan un potencial para la creación de empleos, la mejora de los ingresos de la población y la diversificación de la actividad productiva. Además, la posibilidad de llevar los puestos de trabajo a distintas comunidades liberaría las presiones sobre los centros urbanos y limitaría el impacto migratorio. Finalmente, el impacto ambiental de los call centers es limitado.

Cabe notar que los costos laborales totales por plaza son más elevados en Guatemala que en algunos países asiáticos. No obstante, los costos de garantizar la continuidad del servicio eléctrico y las telecomunicaciones son suficientemente elevados en esos países como para erosionar su ventaja competitiva en cuanto a costos laborales. Además, los destinos asiáticos tienen la desventaja de la distancia (física y cultural) principalmente desde la perspectiva de los inversionistas americanos.

Los call centers absorben hoy día una fracción muy pequeña de la oferta laboral total por lo que difícilmente se encuentran sujetos a restricciones causadas puramente por “falta de trabajadores”. No obstante, aunque el número total de trabajadores ocupados en call centers sea pequeño en Guatemala, el Informe concluye que en el futuro la fricción en el mercado laboral relevante puede ser mucho mayor por razones de empalme entre las características específicas del capital humano requeridas por los patronos y la oferta disponible en el mercado.

## **Características y sostenibilidad de las operaciones de call center**

Los personeros de las empresas de call center presentes en Guatemala confirman que la rotación de personal es un factor de importancia en la ubicación de los call centers. Cabe notar que los call centers guatemaltecos están reportando un manejo cuidadoso de este aspecto, con el fin de disminuir la rotación del personal. No obstante, conforme se desarrolle la actividad económica en general y la industria de los call centers en particular, es muy probable que se torne más difícil la gestión y retención del personal.

Todo apunta a que el reto principal para el desarrollo sostenible de los call centers a mediano y largo plazo no necesariamente es el costo relativo de las operaciones ni la disponibilidad absoluta de trabajadores. Por el contrario, el reto para el país reside en disminuir la fricción que puede presentarse en el mercado laboral al calzar las necesidades específicas de los call centers con las características prospectivas de la oferta una vez que se agote el actual excedente de trabajadores aptos para desempeñarse en los call centers.

## **E. Perspectivas para el Business Process Outsourcing (BPO)**

### **Caracterización del BPO sin fronteras**

El concepto de “business process outsourcing” (BPO) puede traducirse de manera amplia y aproximada como la “tercerización de procesos empresariales”. No obstante, el concepto de BPO es muy amplio, abarcando actividades diversas que apenas tienen como característica común una cercana integración a los procesos de negocio de una empresa.

### **El reto del valor añadido en Guatemala**

En términos generales, la región centroamericana y Guatemala en particular enfrentan una competencia bastante importante por parte de algunos países asiáticos (competitivos en cuanto a escala salarial). No obstante, es previsible que las brechas salariales vayan disminuyendo, por lo que una visión coherente del desarrollo del sector de call centers y BPO requiere hacer énfasis en aquellos aspectos que fortalecen el valor añadido en Guatemala (ejemplo: ubicación geográfica, calidad y confiabilidad de la infraestructura, distancias culturales y geográficas cortas) sin obsesionarse con la meta de competir exclusivamente por la vía de los costos laborales.

La infraestructura de telecomunicaciones ya instalada provee amplio potencial de crecimiento pero la imagen del país juega en contra de las empresas guatemaltecas. El miedo, justificado o no, de los inversionistas y clientes extranjeros representa una barrera importante para la exportación de servicios desde Guatemala. A nivel interno, la fuerte concentración de infraestructura en los centros urbanos del país también representa una concentración de riesgos para los posibles clientes e inversionistas, por ejemplo, ante la posibilidad de desastres naturales.

Otro reto importante para el país es el desarrollo de recursos humanos. Para ingresar a las áreas de mayor valor agregado, en las que se requiere trascender el BPO convencional para posicionarse en el procesamiento de conocimientos especializados, se requiere una reorientación de la formación y educación del personal no sólo por parte de las empresas sino que también como un esfuerzo sostenido a nivel nacional.

## **F. Recomendaciones para el desarrollo de los call centers y BPO**

### **Recomendaciones para el sector público**

Las políticas y reformas que, desde la óptica de las empresas privadas, han sido identificadas como prioritarias para el desarrollo de la exportación de servicios de call center y BPO:

- Implementar una reforma del mercado laboral. Para ser efectiva, dicha reforma debe incorporar temas como: (a) liberalizar el régimen de trabajo por tiempo parcial o períodos cortos de tiempo; (b) reducir la rigidez del salario mínimo (actualmente definido semanalmente y no por hora) sin relación con la productividad del trabajador; (c) simplificar el proceso de despido; (d) eliminar la restricción de la jornada nocturna; (e) revisar el funcionamiento de las prestaciones obligatorias; y, finalmente (f) crear una Ventanilla Única en el Ministerio de Trabajo para agilizar la resolución de conflictos.
- Coadyuvar dentro del país a un cambio de imagen de los call centers y empresas que realizan BPO. Esto podría requerir también la modernización de las prácticas y procedimientos de las Inspectorías de Trabajo.
- Fortalecer la seguridad ciudadana en general.
- Realizar una campaña a nivel internacional que promueva una “marca-país” atractiva para los clientes e inversionistas extranjeros.
- Reformar la Ley de la Actividad Exportadora y Maquila al igual que la ley de Zonas Francas, con el fin de que los exportadores de servicios puedan aprovechar los beneficios establecidos en dichos instrumentos.
- Elevar la calidad general de la educación. En el corto y mediano plazo, debe promoverse el idioma inglés, la computación y otras tecnologías a nivel de la educación secundaria. El énfasis en la educación secundaria obedece a que en los próximos años serán los actuales estudiantes de secundaria quienes engrosarán la fuerza laboral. Sin embargo, no puede exagerarse la necesidad de fortalecer la educación a todo nivel, a mediano y largo plazo.
- Promover una red de contactos internacionales que permita concretar oportunidades de negocios. Esto implica que los cónsules y guatemaltecos migrantes tengan un mecanismo de información que permita informar a las empresas guatemaltecas sobre oportunidades.
- Fortalecer la promoción de la exportación de servicios dada la infraestructura institucional existente.
- Promover el uso de mecanismos alternativos de resolución de controversias, como arbitraje y mediación.
- Promover un cambio de cultura organizacional en el sector público con el fin de que los funcionarios públicos entiendan mejor al sector de servicios (ejemplo: en la Superintendencia de Administración Tributaria).

El Informe realiza algunas observaciones sobre las recomendaciones vertidas por los exportadores de servicios de call center y BPO. Con referencia a las reformas propuestas a la Ley de la Actividad Exportadora y Maquila, al igual que a la ley de Zonas Francas, cabe notar que lo ideal sería que la totalidad del clima de inversión en Guatemala eventualmente fuese atractivo. De esa manera se evitaría la necesidad de instrumentos específicos como los mencionados.

Un comentario similar se aplica a las recomendaciones vertidas por las empresas sobre el uso de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos. El problema de fondo radica en que dichos mecanismos no son, en la actualidad, “alternativos” sino que muchas veces son la única opción viable. Una agenda de desarrollo sostenible no puede ampararse únicamente en el fomento de mecanismos alternativos sino que debe apuntar a una reforma completa del poder judicial. El llamado a “mejorar la seguridad ciudadana” no está completamente dissociado de la anterior consideración. En ausencia de una reforma integral del sector judicial, resulta extremadamente improbable que pueda concretarse una mejora en la seguridad ciudadana.

Un aspecto particular del fortalecimiento de la seguridad y el marco jurídico responde a la necesidad de proteger la confidencialidad de la información que está en manos de las empresas que exportan servicios desde territorio guatemalteco. Por ejemplo, difícilmente podrá atraerse el interés de entidades financieras internacionales a gran escala si no hay forma de garantizarles la seguridad de la información sobre sus clientes.

Pasando a otros aspectos de las recomendaciones vertidas por el sector privado, el Informe también señala el notorio interés en el incremento de la oferta y la mejora en la calidad de bienes públicos como la educación, seguridad, justicia, salud y previsión social, entre otros. Curiosamente, las empresas no manifestaron interés inmediato en la oferta de bienes públicos como carreteras o infraestructura de telecomunicaciones. No obstante, es previsible que la inversión privada en zonas rurales (o en zonas urbanas marginales) no sea tan rentable ni tan simple, por lo que el tema indudablemente debe quedar anotado en una agenda de desarrollo sostenible.

Una consideración final del Informe se refiere a la necesidad de crear mecanismos de seguimiento al sector exportador de servicios, particularmente en el ámbito estadístico. Sería prudente y recomendable que algún ente gubernamental, como el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), desarrolle a mediano plazo instrumentos que permitan conocer de manera regular y confiable la evolución del sector exportador de servicios.

### **Apoyo privado para la exportación de servicios**

La experiencia de entidades como AGEXPORT, PRONACOM, Invest in Guatemala y SOFEX es considerada como positiva y beneficiosa tanto por actores en el sector público como en el sector privado. En consecuencia, este Informe recomienda la expansión del tipo de actividades y apoyo ofrecido por dichas entidades, replicando las experiencias de éxito a mayor escala. Desde el punto de vista de la sostenibilidad del proceso de desarrollo de Guatemala, resulta de importancia que se amplíe el campo de acción de entidades del sector privado (como AGEXPORT) y entidades público-privadas (como PRONACOM) con el fin de disolver la dicotomía entre los sectores formal e informal, al igual que superar la concentración geográfica de la actividad económica.

En el ámbito estadístico, el Informe recomienda al sector privado que diseñe e implemente un sistema estadístico de seguimiento a las actividades de call center y BPO. Es poco probable que en

el futuro inmediato las entidades del sector público puedan hacerse cargo de esta importante tarea, por lo que la responsabilidad recae sobre el sector privado.

Finalmente, se recomienda al sector privado continuar y complementar la implementación del Eje 6 de la Agenda de Competitividad (Fortalecimiento del Aparato Productivo y Exportador) en el contexto del desarrollo de las actividades de tecnología, call center y servicios BPO.

### **G. Perspectivas para la Exportación de Servicios Médicos**

El Informe señala que Guatemala cuenta con un importante potencial para la exportación de servicios médicos y de salud. Entre las ventajas que ofrece se cuentan la disponibilidad de personal médico capacitado y disponible a costos competitivos, complementado por personal experto en tecnología informática, e infraestructura en telecomunicaciones de alta confiabilidad. Además, la ubicación geográfica del país facilita enormemente las comunicaciones con los EEUU.

Las anteriores aseveraciones pueden parecer paradójicas en el contexto de un país que muestra un desempeño bastante pobre en cuanto a indicadores de salud. No obstante, a pesar de los resultados adversos que reporta Guatemala en cuanto a indicadores socio-económicos, deben destacarse algunas peculiaridades del sistema: (a) la heterogeneidad en la calidad y acceso a los servicios médicos según el poder adquisitivo del sujeto; (b) la importante participación del sector privado en la oferta de servicios médicos y la experiencia operando bajo un esquema competitivo; (c) la disponibilidad de personal médico subempleado o empleado a niveles salariales bajos; (d) la abundancia relativa de personal técnico y de enfermería; y (e) la existencia de especialistas preparados en el extranjero y unidades especializadas que cuentan con tecnología moderna, ofreciendo servicios a un costo relativamente bajo.

No obstante, el nivel de desarrollo de la exportación de servicios médicos es inferior al caso de los servicios generales de call centers y BPO, lo que se refleja en una ausencia de información, un menor número de exportadores identificados y una organización todavía incipiente.<sup>137</sup> Por tanto, debe tenerse en cuenta el carácter tentativo y preliminar del análisis, conclusiones y recomendaciones presentadas en el Informe.

#### **Oportunidades en el desarrollo de software médico**

El Informe ha encontrado que el software médico puede desempeñar numerosas funciones de apoyo a la gestión médica, incluyendo entre otros el manejo de archivos e historiales médicos; codificación; y la facturación, cobranza e interacción con empresas aseguradoras.

#### **Oportunidades en el turismo médico**

El país ha logrado consolidar su posición como un destino turístico importante, contando con amplia experiencia en cuanto al turismo recreativo, cultural, ecológico y empresarial. En este contexto, es pertinente explorar la complementariedad de la oferta de servicios médicos con la industria turística nacional, que internacionalmente se conoce como “turismo médico”.

---

<sup>137</sup> Se ha señalado que algunas empresas están exportando exitosamente servicios de laboratorio desde Guatemala.

## **Cuidado de personas de la tercera edad o discapacitados**

La posibilidad de exportar el cuidado a discapacitados y personas de la tercera edad depende de la disponibilidad de distintos factores complementarios. Muchos de dichos factores son comunes al turismo médico.

## **H. Recomendaciones para el desarrollo de las exportaciones de servicios médicos**

### **Recomendaciones para el sector público**

Muchas de las políticas y reformas que han sido identificadas como prioritarias por los empresarios en el área de servicios médicos resultan ser similares a las mencionadas en el caso de los call centers y BPO (ejemplos: la reforma del mercado laboral, mejorar la seguridad ciudadana, promover la “marca-país”, mejorar el nivel educativo a nivel nacional y descentralización de la infraestructura, entre otros). A continuación se mencionan las recomendaciones que atañen específicamente a la exportación de servicios médicos:

- En el caso del turismo médico y el cuidado de personas, se recomienda establecer estándares nacionales de calidad y recursos de defensa del consumidor. Esta sería una alternativa en la ausencia de mecanismos judiciales o alternativos.
- Reformar los procedimientos para la obtención de visas de largo plazo para las personas que utilicen los servicios de cuidado especializado.
- Crear mecanismos formales de seguimiento al sector exportador de servicios médicos, particularmente en el ámbito estadístico.

### **Apoyo privado para la exportación de servicios**

Siguiendo la tónica de las recomendaciones generales vertidas para el caso de los call centers y BPO, es pertinente recomendar la expansión del tipo de actividades y apoyo que han generado experiencias de éxito. También puede recomendarse al sector privado que diseñe e implemente un sistema estadístico de seguimiento a las actividades de exportación de servicios médicos en cuanto a precios, producción, valor agregado, salarios, empleo, número de empresas y costo de insumos importantes (incluyendo el transporte), entre otras variables. Nuevamente, se recomienda al sector privado complementar la implementación del Eje 6 de la Agenda de Competitividad (Fortalecimiento del Aparato Productivo y Exportador) en el contexto específico del desarrollo de las actividades de exportación de servicios médicos.

Finalmente, en el caso del turismo médico y el cuidado especializado, una de las principales restricciones es la ausencia de infraestructura en escala suficiente como para atender a un gran número de personas en el segmento de mayor poder adquisitivo. Para alcanzar un incremento importante en el número de turistas médicos y personas bajo cuidado especial, se requeriría que el sector privado invierta coordinadamente en infraestructura que satisfaga expectativas y estándares internacionales.

**Tabla 4.1. Recomendaciones Para una Estrategia de Negociación**

Postura de apertura	Continuar la trayectoria de apertura al comercio exterior, buscando mejorar el acceso de las exportaciones de servicios a mercados externos, reconociendo también el impacto que tienen las restricciones a determinadas importaciones sobre la competitividad.
Información y análisis	Incrementar el caudal de conocimiento sobre el sector de exportación de servicios previo al establecimiento de prioridades en el proceso de negociación.
Claridad y certeza	Promover la claridad en las negociaciones y los tratados.
Desarrollo estratégico	Desarrollar una evaluación detallada de las estrategias para los servicios de transporte aéreo, marítimo y los servicios financieros.  Colaborar con una estrategia centroamericana de liberalización de servicios.
Eliminar restricciones negocios	Facilitar de forma recíproca la entrada temporal de empresarios y trabajadores para que los procesos de visa no se conviertan en un obstáculo importante.  Impulsar el mutuo reconocimiento de títulos profesionales.
Comercio electrónico	Garantizar la libertad de transacción por medios electrónicos.
Solución de controversias	Generar certeza sobre cómo se aplicarán los Tratados comerciales y sobre el marco jurídico aplicable a un caso específico.
Participación, difusión y retroalimentación	Aprovechar al máximo las instancias institucionales existentes para la participación del sector privado y la sociedad civil en la formación de la estrategia de negociación sobre comercio de servicios.  Generar un proceso de retroalimentación con los empresarios del sector sobre las negociaciones alcanzadas.  Introducir un proceso de difusión del impacto y compromisos de los tratados de comercio e inversión.



**Tabla 4.2. Recomendaciones Generales de Políticas Públicas**

<b>Área</b>	<b>Recomendación</b>
Mercado laboral	Adoptar medidas substantivas para flexibilizar el mercado laboral y mejorar el entorno laboral. La reforma incluiría: (a) liberar el régimen por tiempo parcial; (b) reducir la rigidez del salario mínimo (actualmente definido semanalmente y no por hora) sin relación con la productividad; (c) simplificar el proceso de despido; (d) eliminar la restricción a la jornada nocturna; (e) revisar las prestaciones laborales obligatorias; y, finalmente (f) crear una Ventanilla Única en el Ministerio de Trabajo para la resolución de conflictos.
Seguridad	Fortalecer la seguridad ciudadana.
Imagen del país	Iniciar una campaña para mejorar la imagen del país en el extranjero y la actitud a nivel nacional.
Estado de Derecho	<i>Corto plazo:</i> Promover el uso de mecanismos alternativos de resolución de controversias. <i>Largo plazo:</i> Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del poder judicial. También es pertinente señalar la necesidad de proteger la confidencialidad de la información en manos de empresas exportadoras de servicios.
Educación	<i>Corto plazo:</i> Elevar la calidad general de la educación secundaria a nivel nacional (pública y privada) con énfasis en el desarrollo de habilidades y destrezas en fuerte demanda en el sector exportador de servicios. Dar prioridad al aprendizaje del idioma inglés, tecnologías y una orientación de servicio al cliente. Fuera del sistema educativo formal, sería pertinente involucrar en el esfuerzo a las entidades de capacitación técnica que existen en el país. <i>Largo plazo:</i> Elevar la calidad de la educación, pública y privada, partiendo de los primeros años de escuela, ampliar la cobertura a toda la población en edad escolar, y mejorar la proporción de alumnos que completan los distintos ciclos escolares (incluyendo la educación superior).
Promoción de la inversión extranjera	Promover una red de contactos que permita concretar oportunidades de negocios en el sector de servicios, particularmente en contact centers y BPO. Con este fin podrían aprovechar entidades como Invest in Guatemala al igual que la red de consulados del país en el extranjero.

**Tabla 4.3. Recomendaciones Generales al Sector Privado**

<b>Área</b>	<b>Recomendación</b>
Encadenamientos y asociatividad	Promover la expansión de las actividades como AGEXPORT, PRONACOM, Invest in Guatemala, entre otras entidades, replicando las experiencias de éxito a mayor escala, adoptando como metas adicionales (a) reducir la informalidad de las empresas y trabajadores; (b) reducir la centralización de la actividad económica en la Ciudad de Guatemala.
Sistema nacional de calidad	Apoyo al funcionamiento del sistema nacional de calidad y la obtención de certificaciones internacionales de calidad.
Promoción de la inversión	Coordinación y apoyo a la atracción de inversiones extranjeras en el sector, coadyuvando al fortalecimiento de las entidades e instituciones responsables de estas actividades.

**Tabla 4.4. Recomendaciones al Sector Público (Call Centers y BPO)**

Promoción de la exportación de servicios	Fortalecer la promoción de la exportación de servicios dada la infraestructura institucional existente, incluyendo la colaboración con AGEXPORT y PRONACOM.
Marco legal para la exportación de servicios	<i>Corto plazo:</i> Introducción de una Ley para el Fomento de la Exportación de Servicios o reformas a la Ley de la Actividad Exportadora y Maquilas, o la Ley de Zonas Francas, dirigidas a extender beneficios a la exportación de servicios incluyendo (a) la exención de aranceles e impuestos a las exportaciones (ejemplo: de bienes de capital especializados); (b) exención del IVA; y (c) la exención del ISR por un plazo mínimo de diez años. Idealmente, la ubicación física no debiera ser un factor para acceder a los beneficios.  <i>Largo plazo:</i> Plena inserción de la actividad de exportación de servicios en la economía nacional.
Reforma del sector público	Promover un cambio de cultura organizacional en entidades relevantes del sector público, con el fin de fomentar la familiaridad con la naturaleza del sector exportador de servicios (ejemplo: en la Superintendencia de Administración Tributaria).
Infraestructura	<i>Largo plazo:</i> Implementación de mecanismos para promover el acceso y la inversión en infraestructura y tecnología en zonas menos aventajadas en todo el territorio nacional.
Estrategia del sector servicios	<i>Largo plazo:</i> Creación de un sistema de seguimiento estadístico de la exportación de servicios.

**Tabla 4.5. Recomendaciones al Sector Privado (Call Centers y BPO)**

Estrategia y seguimiento al sector	Diseño e implementación un sistema estadístico de seguimiento a las actividades de call center y BPO que tengan lugar en el país.
Sistema nacional de ciencia y tecnología	Apoyo al desarrollo de la ciencia y tecnología en colaboración con universidades y centros de investigación especializados en desarrollo de tecnologías de la información (por ejemplo, en coordinación con CONCYT).
Encadenamientos productivos	Fomento de los encadenamientos productivos con centros de capacitación y entrenamiento, al igual que entre asociaciones de productores y exportadores, específicamente en cuanto al campo de los call centers y las actividades BPO.
Cluster industrial	Apoyo al desarrollo del cluster de tecnología, call centers y BPO siguiendo la experiencia adquirida por PRONACOM y otras entidades del sector privado con los clusters de turismo y logística, por ejemplo.
Promoción de las exportaciones	Promoción de las exportaciones de los servicios de call center y BPO contando con la colaboración con AGEXPORT, SOFEX y PRONACOM.

**Tabla 4.6. Recomendaciones al Sector Público (Servicios Médicos)**

<b>Área</b>	<b>Recomendación</b>
Promoción de la exportación de servicios	Fortalecer la promoción de la exportación de servicios médicos dada la infraestructura institucional existente, incluyendo la colaboración con AGEXPORT y PRONACOM.
Marco legal para la exportación de servicios	<i>Corto plazo:</i> Introducción de una Ley para el Fomento de la Exportación de Servicios o reformas a la Ley de la Actividad Exportadora y Maquilas, o la Ley de Zonas Francas, dirigidas a extender beneficios a la exportación de servicios médicos. <i>Largo plazo:</i> Plena inserción de la actividad de exportación de servicios en la economía nacional.
Estándares nacionales	Fomentar estándares nacionales de calidad y mecanismos para la solución de conflictos (ejemplo: una Ventanilla de Quejas en alguna dependencia del Estado) con el fin de llenar el vacío que deja el poder judicial en casos de accidentes, negligencia o mala práctica médica.
Estadía de extranjeros y reconocimiento de títulos	Reformar los procedimientos para simplificar la obtención de visas de largo plazo para las personas que hagan uso de los servicios de cuidado de discapacitados y personas de la tercera edad. Asimismo, necesitan reformarse las normas para facilitar la presencia de profesionales especializados, en cuanto a su permanencia en el país (visas) como en lo que se refiere al reconocimiento de títulos profesionales.
Reforma del sector público	Promover un cambio de cultura organizacional en entidades relevantes del sector público, con el fin de fomentar la familiaridad con la naturaleza del sector exportador de servicios (ejemplo: en la Superintendencia de Administración Tributaria).
Infraestructura	<i>Largo plazo:</i> Implementación de mecanismos para promover el acceso y la inversión en infraestructura y tecnología en zonas menos aventajadas en todo el territorio nacional.
Estrategia del sector servicios	<i>Largo plazo:</i> Creación de un sistema de seguimiento estadístico de la exportación de servicios.

**Tabla 4.7. Recomendaciones al Sector Privado (Servicios Médicos)**

<b>Área</b>	<b>Recomendación</b>
Estrategia y seguimiento al sector	Diseño e implementación un sistema estadístico de seguimiento a las exportaciones de servicios médicos.
Encadenamientos productivos	Fomento de los encadenamientos productivos con centros de capacitación y entrenamiento, al igual que entre asociaciones de productores y exportadores. Asimismo, debe promoverse el encadenamiento entre proveedores de servicios médicos, empresas de transporte, operadores turísticos y hoteles, al igual que las aseguradoras.
Cluster industrial	Incorporar los servicios médicos activamente en los clusters de tecnología, BPO y turismo, siguiendo la experiencia adquirida por PRONACOM y otras entidades del sector privado.
Promoción de las exportaciones	Promoción de las exportaciones de los servicios médicos contando con la colaboración de AGEXPORT, INGUAT y PRONACOM.

## GLOSARIO

*After-Call Work (ACW)*. Labores necesarias requeridas después de una llamada entrante para completar la transacción. El agente no está disponible para manejar otra llamada entrante.

*American Medical Association (AMA)*. Asociación Médica Americana.

*Automatic Call Distributor (ACD)*. Sistema telefónico especializado usado para manejar llamadas entrantes. El sistema programable automáticamente responde llamadas, asigna turnos, distribuye agentes, y provee reportes históricos y en tiempo real sobre dichas actividades.

*Average Handle Time (AHT)*. La sumatoria del tiempo promedio de interacción con el cliente y el tiempo de trabajo (ACW) después de una llamada.

*Benchmark*. Tarea estandarizada que compara el desempeño y capacidades entre países, instituciones, empresas, productos, servicios o procesos.

*Business Application Outsourcing*. En esta variante de BPO, una compañía que ofrece servicios informáticos arrienda aplicaciones particulares a otra empresa. Incrementalmente, las empresas están arrendando aplicaciones para la planificación de recursos, gestión de relaciones con el cliente, mensajería y colaboración en equipo, además de e-business. El objetivo es que la empresa cliente se libere de la responsabilidad de mantener la aplicación y pueda reducir así el costo total. No obstante, la empresa-cliente es responsable del hosting del software y por tanto, de su desempeño y confiabilidad. Esta variante de BPO también se conoce como un servicio de “application service provider” (ASP).

*Business to Business (B2B)*. Servicios ofrecidos directamente por una empresa a otra, en contraste con los servicios ofrecidos por las empresas a usuarios o consumidores finales.

*Business Process Offshoring*. Esta variante de BPO se refiere a la transferencia de tareas o procesos (como call centers) a países de menor costo. La interacción se conduce a través de redes de telecomunicación y la Internet. El tipo de tareas típicamente offshored incluyen procesamiento de transacciones o cuentas, procesamiento de tarjetas de crédito, call centers, traducciones y transcripciones. La mayor parte de estas tareas puede completarse sin interacción personal. El offshoring de funciones de apoyo es algo relativamente nuevo, que comenzó en los ochentas en la industria de IT y se aceleró en los noventas con las preocupaciones Y2K. Subsecuentemente, el motor principal para hacer offshoring ha resultado ser las economías obtenidas al explotar diferenciales salariales con niveles de desempeño favorables.

*Business Process Outsourcing*. En un sentido genérico, BPO significa examinar los procesos del negocio y sus unidades funcionales, para luego trabajar con proveedores especializados de servicios en la reingeniería y tercerización de procesos. BPO involucra la transferencia completa de responsabilidad por funciones como procesamiento de transacciones, servicios de póliza, gestión de coberturas, recursos humanos, entre otros. El proveedor de servicios administra las funciones tercerizadas en sus propios sistemas según estándares de servicio y costos previamente acordados. En algunos casos, los acuerdos BPO incluyen bonificaciones desempeño, requisitos de desempeño para desembolsos, o comprobación de ahorros concretos.

*Business Transformation Outsourcing*. BTO es una extensión natural del modelo BPO táctico e involucra la transferencia de toda la responsabilidad por las operaciones back-office, asignando las áreas a un proveedor externo. El objetivo es maximizar los beneficios de largo plazo de las

operaciones BPO resultando en una transformación completa del modelo de negocio. En este caso, BPO no es un asunto táctico sino una herramienta estratégica que se anticipa al cambio.

*Call blending.* La combinación de grupos de agentes que reciben y sacan llamadas, con la capacidad de convertir a los agentes reciben en agentes que sacana llamadas, o vice versa, según las necesidades de la carga de trabajo.

*Call Center.* Término genérico para referirse a centros de reservaciones, asistencia, información o servicio al cliente, independientemente de cómo se organizan o qué tipos de transacciones manejan. El término es restrictivo en la medida en que llamadas es sólo un tipo de transacciones que manejan los call centers.

*Carrier.* Empresa que provee circuitos para telecomunicaciones. Incluyen empresas telefónicas locales y operadores de larga distancia, por ejemplo.

*Centers for Medicare and Medicaid Services. (CMS).* Centros de servicios relacionados con los programas Medicare y Medicaid del Gobierno de los EEUU.

*Computer Telephony Integration (CTI).* El software y hardware necesarios para integrar computadoras y teléfonos.

*Current Procedural Terminology (CPT).* Codificación actualizada de la terminología que describe procedimientos médicos. Es una marca registrada por la AMA.

*Database Call Handling.* Una aplicación de CTI application, mediante el cual ACD trabaja sincronizadamente con bases de datos computarizadas para procesar llamadas.

*Envelope Strategy.* Estrategia mediante la cual suficientes agentes están asignados por el día o la semana para trabajar las llamadas entrantes y salientes, u otros tipos de trabajo. Las prioridades de asignación se determinan sobre la base de las llamadas entrantes; cuando hay muchas llamadas entrantes, todos los agentes se asignan a recibir llamadas; cuando hay pocas llamadas entrantes, los agentes se reasignan a otras tareas.

*Full-Time Equivalent (FTE).* Término empleado cuando el número de horas de trabajo programadas se dividen entre varios agentes. Las horas de trabajo de varios agentes a tiempo parcial puede sumar a una unidad FTE.

*Gateway.* Servidor dedicado a proveer acceso a una red.

*Handling Time.* El tiempo que un agente dedica a hablar con un cliente y realizar AWC en una transacción. También puede aplicarse el término al tiempo que una máquina dedica a un proceso.

*Hardware.* Los componentes físicos de una computadora. Se distingue del software, que son los programas digitales diseñados para que la computadora desempeñe tareas específicas.

*Health Care Common Procedure Coding System (HCPCS).* Sistema de codificación de procedimientos usuales en el cuidado de la salud, mantenido por la AMA.

*Help Desk.* Término que generalmente se aplica a un call center que atiende preguntas sobre la instalación, uso o problemas con algún producto.

*Insourcing.* En esta modalidad las empresas logran economías de escala creando entidades independientes dentro de la misma empresa para ofrecer servicios específicos, como pagos de planilla, facturación, viajes y procesamiento de cargos. Típicamente los servicios compartidos aprovechan aplicaciones informáticas y otras plataformas tecnológicas comunes, facilitando así mejoras en la calidad de los procesos financieros, contabilidad, adquisiciones, IT y recursos humanos. El fundamento del insourcing es que la modalidad ofrece a una empresa un mayor uso de recursos y destrezas, mayor eficiencia en servicios e información, y economías administrativas.

*International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD).* La clasificación internacional estadística de enfermedades y problemas de salud. Cada categoría de problemas de salud recibe un código único de seis caracteres. La ICD es publicada por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

*Internal Response Time.* Tiempo que le toma a un grupo de agentes que apoyan a otros grupos internos en responder a transacciones que no exigen atención inmediata.

*Internet Service Provider (ISP).* Empresa proveedora de servicios de Internet.

*Local Exchange Carrier (LEC).* Compañías de telecomunicaciones responsables de proveer conexiones y servicios locales.

*Monitoring.* Procesos de escuchar llamadas para mantener la calidad del servicio ofrecido por los agentes.

*Multimedia.* La combinación de formas múltiples de comunicación informática; por ejemplo, una llamada tradicional se llama “monomedia” mientras el video es “multimedia.”

*Multisourcing.* Esta variante consiste en distribuir y administrar procesos distintos entre proveedores BPO múltiples. Por ejemplo, los procesos de RRHH se tercerizan a un proveedor, logística a otro, desarrollo y mantenimiento de IT a otro. La motivación detrás de multisourcing de la cobertura de riesgos, además de permitir la explotación de las fortalezas de los distintos proveedores al máximo. Esta estrategia es común en las empresas americanas y europeas que frecuentemente buscan diversificar la actividad offshore a una variedad de proveedores y lugares.

*Nearshoring.* Tercerizar a países cercanos (ejemplo: Guatemala, México, Canadá en el caso de una empresa americana)

*Network Control Center.* En un entorno de call center conectado en red, en la que personal y equipo se comunican en tiempo real entre distintos sitios, se requieren umbrales de comunicación y asignación de personal y tareas a través de un centro de control.

*Network Inter-flow.* Tecnología empleada en call centers ubicados en distintos sitios con el fin de crear una distribución eficiente de llamadas.

*Off-Peak.* Períodos de tiempo que no son los más ocupados en un call center. El término también describe los horarios en que los proveedores de servicios ofrecen tarifas más bajas.

*Offshoring.* Tercerizar a países lejanos (ejemplo: India o Filipinas)

*Onshoring.* Tercerizar a una empresa dentro del mismo país (ejemplo: EEUU en el caso de una empresa americana).

*Outsourcing.* La contratación de servicios a una empresa externa.

*Overflow.* Llamadas que fluyen de un grupo o sitio a otro. Específicamente, “intraflow” se refiere a flujos de llamadas entre grupos de agentes, “interflow” a flujos referidos por el ACD entre sitios.

*Response Time.* Tiempo que toma a un call center responder a transacciones que no exigen atención inmediata, por ejemplo, correspondencia o e-mail.

*Service Level Agreement (SLA).* Objetivos de desempeño consensuados entre usuarios y el proveedor de un servicio, o entre una organización y la empresa de outsourcing.

*Software.* Programas digitales que permiten a una computadora desempeñar tareas específicas. Se distingue de los componentes físicos de la computadora, conocidos también como hardware.

*Synchronous Digital Hierarchy (SDH).* Jerarquía Digital Síncrona es un estándar mundial uniforme de transmisión de datos digitales que ofrece la capacidad de transmitir a información a velocidades muy elevadas mediante fibra óptica. *Telecommuting.* Uso de telecomunicaciones para trabajar desde el hogar u otras ubicaciones en lugar de las instalaciones de la empresa.

*Synchronous Transport Module (STM).* La unidad de transmisión básica en SDH. STM4, STM16 y STM64 son múltiplos de la unidad básica de transmisión.

*Toll-Free Service.* Servicios que permite a los usuarios llamar gratuitamente a un call center.

*Uniform Call Distributor (UCD).* Sistema simple que distribuye llamadas entre grupos de agentes y genera algunos reportes. Menos sofisticado que un ACD.

## BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

### Documentos

Adams, H. and Muncie, M. "Siting a U.S. Call Center: Market Selection and Security Concerns" *Telemarketing & Call Center Solutions*; Vol. 16, No.10, p. 142-143 (April 1998).

Álvarez, Lorena "PRONACOM Busca Impulsar la Economía del Conocimiento" *El Periódico* (Guatemala 16 de octubre 2006)

Basant, Rakesh "Bangalore Cluster: Evolution, Growth and Challenges" Working Paper No. 2006-05-02, Indian Institute of Management (Ahmedabad 2006)

Canales-Kriljenko, Jorge *et al* "Financial Integration in Central America: Prospects and Adjustment Needs" Policy Discussion Paper, Fondo Monetario Internacional – FMI (Octubre 2003)

Cuevas, Marcio "Impacto Económico del RD-CAFTA" Ministerio de Economía (Guatemala 2004)

Dawson, Keith "The Call Center Handbook: The Complete Guide to Starting, Running and Improving Your Call Center" Flatiron Publishing, Inc. (New York 1996)

Esher, Joseph "Answering the Call: A Benchmark of the Minnesota's Call Center Industry" Analysis and Evaluation Office, Minnesota Trade & Economic Development (2000)

Estrada, Fanny "¿Busca Trabajo?" *Prensa Libre*, p.22 (Guatemala, 5 de febrero de 2007)

Estrada, Fanny "Otra Vez el Inglés" *Prensa Libre*, p.22 (Guatemala 19 de febrero 2007)

Fiveson, Keith "What You Must Know About Offshore Outsourcing" 2<sup>nd</sup> Annual Call Center Summit (2007)

García, Enrique "El Comercio de Servicios Bancarios: Enfoques para su Liberalización en el Mercado Común Centroamericano" (Proyecto SIECA–BID ATN/SF–5462-RG 1997)

Kalakota, R. y Robinson, M. "e-Business 2.0: Looking Over the New Horizon" *eAI Journal* (Octubre 2000)

Kalakota, R. y Robinson, M. "Emerging Business Models in Offshore Outsourcing" *The Sterling Report Newsletter*, Sterling-Hoffman (Mayo 2004)

Kalakota, R. y Robinson, M. "Five Reasons Why Offshore Outsourcing Projects Fail" *The Sterling Report Newsletter*, Sterling-Hoffman (Junio 2004)

Klenke, M. y Reynolds, P. "Workforce Optimization: Making the Most of Your Staffing Resources to Improve Service and the Bottom Line" *The Call Center School* (undated)

Kohler, Steven "Focus On: States Calling on All Resources to Lure Call Center Operations" *Telemarketing & Call Center Solutions*; Vol. 15, p.22 (Mayo 1997)



Lix, Beatriz “Industria Nacional de Software Lidera el Istmo” Siglo XXI (Guatemala 17 de octubre 2006)

Lodge, C. and Ranson J. “Locating Your Call Center: Strategic Planning to Maximize the success of Your Call Center” TeleProfessional, p. 42-48 (Junio 1998)

López, Ileana “Se Intensifica la Demanda de los Call Centers” Revista Gerencia, No.432 (Enero 2007)

Lyne, Jack “The Call Center Location Curve Sophistication, Site Selection Complexity Increase.” Site Selection; Vol.44, No.3, p. 533-543 (May 1999)

Mattoo, A. and Wunsch, S. “Preempting Protectionism in Services: The GATS and Outsourcing” *mimeo* (January 2004)

Miller, Eric “Financial Services in the Trading System: Progress and Prospects” División de Asuntos Hemisféricos, Integración y Comercio; Informes Ocasionales No. 4; Banco Interamericano de Desarrollo – BID (Buenos Aires 1999)

Moore, Kathleen and Bruce, Jim “Providing Global Support: The Growth of Call Centers” Area Development; Vol. 34, No.4, p.36-43 (April 1999)

Morrell, Steve “North American Contact Centers in 2006: The State of the Industry” Contact Babel (2006)

Read, B. “Call Center Cool” Facilities Design & Management; Vol.17 No.10, p. 54-58 (October 1998)

Ruiz, Marta “Cluster de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs)” (Guatemala 15 de octubre 2006)

Salazar, Carolina “Situación y Tendencia de la E-MIPYME en Guatemala” Presentación en PowerPoint, Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial, Ministerio de Economía (Guatemala)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo Centroamericano Sobre Circulación por Carretera” (1958)

\_\_\_\_\_ “Convenio Constitutivo de la Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea” (1960)

\_\_\_\_\_ “Tratado General de Integración Económica Entre Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua “(1960)

\_\_\_\_\_ “Convenio de La Haya de Sobre la Eliminación del Requisito de la Legalización de Documentos Públicos Extranjeros” (1961)

\_\_\_\_\_ “Convenio Sobre el Ejercicio de Profesiones Universitarias y Reconocimiento de Estudios Universitarios - Centroamérica” (1962)

\_\_\_\_\_ “Convenio Interamericano para Facilitar el Transporte Acuático Internacional – Convenio del Mar del Plata” (1963)

\_\_\_\_\_ “Tratado de Alcance Parcial Suscrito Entre la República de Colombia y la República de Guatemala” (1980)

\_\_\_\_\_ “Tratado de Alcance Parcial Suscrito Entre la República de Venezuela y la República de Guatemala” (1985)

\_\_\_\_\_ “Convenio de Cooperación entre la Corporación Nacional de Turismo de Colombia y el Instituto Guatemalteco de Turismo” (1991)

\_\_\_\_\_ “General Agreement on Trade in Services (GATS)” World Trade Organization - WTO (Geneva 1995)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre el Gobierno de la República de Guatemala y el Gobierno de la República Francesa para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (1998)

\_\_\_\_\_ “Tratado de Alcance Parcial Suscrito Entre la República de Cuba y la República de Guatemala” (1999)

\_\_\_\_\_ “Tratado de Alcance Parcial Suscrito Entre la República de Panamá y la República de Guatemala” (1999)

\_\_\_\_\_ “Tratado de Libre Comercio entre los Gobiernos de Centroamérica y el Gobierno de la República de Chile” (1999)

\_\_\_\_\_ “Tratado de Libre Comercio Entre los Estados Unidos Mexicanos y las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras” (2000)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre la República de Guatemala y el Reino de los Países Bajos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (2001)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre la República de Guatemala y la República de Chile para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (2001)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre la República de Guatemala y la República de China para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (2001)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre la República de Guatemala y la Confederación Suiza para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (2002)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre la República de Guatemala y la Reino de España para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (2002)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre la República de Guatemala y la República Argentina para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (2002)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre la República de Guatemala y la República de Corea para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (2002)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre la República de Guatemala y la República de Cuba para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (2002)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre la República de Guatemala y la República de Ecuador para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (2002)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre la República de Guatemala y la República Checa para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (2003)

\_\_\_\_\_ “ALCA - Área de Libre Comercio de las Américas – Tercer Borrador de Acuerdo” (2003)

\_\_\_\_\_ “Acuerdo de Inversión Entre la República de Guatemala y el Reino de Suecia para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones” (2004)

\_\_\_\_\_ “Tratado de Libre Comercio Entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos de América” (2005)

\_\_\_\_\_ “Tratado de Libre Comercio Entre la República de Guatemala y República de China (Taiwán)” (2005)

\_\_\_\_\_ “Síntesis y Análisis sobre la Capacitación Técnica Laboral en Guatemala” CIEN (2006)

\_\_\_\_\_ “The 2005 Aspect Contact Center Satisfaction Index: Executive Report” Aspect Software Inc. (2005)

\_\_\_\_\_ “Reformas Legales para la Implementación del Tratado de Libre Comercio República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos de América” Decreto 11-2006, Congreso de la República (Guatemala 2006)

\_\_\_\_\_ “5 Contact Centres Megatrends and How to Ride Them” White Paper, EGain Communications Corporation (2005)

\_\_\_\_\_ “Dimension Data: The Age of the \$33 Billion Seat” El Economista (España 2007)

\_\_\_\_\_ “Opportunities and Risks of Liberalizing Trade in Services in South Africa” International Centre for Trade and Sustainable Development - ICTSD, Programa Sobre Comercio y Desarrollo Sostenible, No.2 (Febrero 2005)

\_\_\_\_\_ “Opportunities and Risks of Liberalizing Trade in Services in Tanzania” International Centre for Trade and Sustainable Development - ICTSD, Programa Sobre Comercio y Desarrollo Sostenible, *Borrador* (Agosto 2006)

\_\_\_\_\_ “Opportunities and Risks of Liberalizing Trade in Services in Mozambique” International Centre for Trade and Sustainable Development - ICTSD, Programa Sobre Comercio y Desarrollo Sostenible, *Borrador* (Septiembre 2006)

\_\_\_\_\_ “Performance Management Best Practices and Benchmark Study” White Paper, Merced Systems Inc. (2006)

\_\_\_\_\_ “Solución a Controversias de Comerciales” Ministerio de Economía (Guatemala 2005)

\_\_\_\_\_ “Solución a Controversias de Inversión y Otros Temas” Ministerio de Economía (Guatemala 2005)

\_\_\_\_\_ “Respuestas a Preguntas Frecuentes Sobre RD-CAFTA” Ministerio de Economía (Guatemala 2006)

\_\_\_\_\_ “Memoria de Labores 2005” Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (Guatemala 2006).

\_\_\_\_\_ “Global ITO and BPO Trends in 2006: Research Summary” Offshore Insight Markets Report Series, Vol. 3, No. 11; neoIT (2006)

\_\_\_\_\_ “Directrices Para la Consignación en Listas de los Compromisos Específicos en el Marco del Acuerdo General Sobre el Comercio de Servicios (AGCS)” Consejo de Comercio de Servicios, Organización Mundial del Comercio – OMC (Ginebra 2001)

\_\_\_\_\_ “Guatemala – Oferta Inicial de Compromisos Específicos” Consejo de Comercio de Servicios, Organización Mundial del Comercio – OMC (Ginebra 2003)

\_\_\_\_\_ “Business Guide to the General Agreement on Trade in Services” International Trade Centre, Organización Mundial del Comercio -OMC y UNCTAD (Ginebra 2002)

\_\_\_\_\_ “Services Liberalization in the New Generation of Preferential Trade Agreements (PTAs): How Much Further than GATS?” División de Investigación y Estadísticas Económicas, Organización Mundial del Comercio - OMC (Ginebra 2006)

\_\_\_\_\_ “Autopista Mesoamericana de la Información (AMI): Red Regional de Fibra Óptica” Plan Puebla – Panamá (Octubre 2006)

\_\_\_\_\_ “Reglamento de la Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila” Presidencia de la República, Acuerdo Gubernativo Número 533-89 (Guatemala 1989)

\_\_\_\_\_ “Reglamento de Zonas Francas” Presidencia de la República, Acuerdo Gubernativo Número 242-90 (Guatemala 1990)

\_\_\_\_\_ “Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera” Presidencia de la República, Acuerdo Gubernativo Número 893-98 (Guatemala 1998)

\_\_\_\_\_ “Agenda Nacional de Competitividad 2005 – 2015: Hacia una Gobernabilidad Próspera, Solidaria y Equitativa” Programa Nacional de Competitividad (Guatemala 2005)

\_\_\_\_\_ “Hacia el Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Guatemala: II Informe de Avances” SEGEPLAN (Guatemala 2006)

\_\_\_\_\_ “Ley Modelo Sobre Comercio Electrónico con la Guía para su Incorporación al Derecho Interno” UNCITRAL (Viena 1996)

\_\_\_\_\_ “Ley Modelo Sobre Firmas Electrónicas con la Guía para su Incorporación al Derecho Interno” UNCITRAL (Viena 2001)

\_\_\_\_\_ “Ley Modelo Sobre Arbitraje Comercial Internacional con la Guía para su Incorporación al Derecho Interno” UNCITRAL (Viena 2002)

\_\_\_\_\_ “Trade and Commercial Law Assessment: Guatemala” USAID (2004)

\_\_\_\_\_ “Guatemala: Country Economic Memorandum. Challenges to Higher Economic Growth” Report No. 29145-GT, The World Bank (Washington DC 2005).

### **Sitios de Internet**

- American Chamber of Commerce of Guatemala (AmCham), <http://www.amchamguate.com/>
- American Teleservices Association (ATA), <http://www.ataconnect.org/>
- Área de Libre Comercio de las Américas, <http://www.ftaa-alca.org/>
- Arial International, <http://www.arialinternational.com/>
- Asistencia Global, <http://www.asistenciaglobal.com.gt/>
- Asociación Guatemalteca de Exportadores, <http://www.export.com.gt/>
- Aspect Index, Aspect Software Inc., <http://www.aspectindex.com/>
- Avaya, <http://www.avaya.com/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington DC, <http://www.iadb.org/>
- Banco Mundial, Washington DC, <http://www.worldbank.org/>
- Campus Corporativo, Guatemala, <http://www.campuscorporativo.com/>
- Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, Guatemala, <http://www.cien.org.gt/>
- Call Center Industry Advisory Council (CIAC), <http://www.ciac-cert.org/>
- Cluster de Tecnologías de la Información y la Comunicación, Guatemala, <http://www.clustertic.org/>
- Colombia es Pasión, Colombia, <http://www.colombiaespasion.com/>
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Santiago, Chile, <http://www.eclac.org/>
- Contact Babel, <http://www.contactbabel.com/>
- E-Business Strategies (EBS), <http://www.ebstrategy.com/>
- EGain Communications Corp., <http://www.egain.com/>
- India Medical Tourism, <http://www.indiamedicaltourism.net/>
- Innovative Contact Solutions, Guatemala, <http://www.icontactsol.com/>

- Instituto Guatemalteco Americano (IGA), <http://www.iga.edu/>
- Instituto Mexicano de Telemarketing, <http://www.imt.com.mx/>
- International Centre for Trade and Sustainable Development, Ginebra, <http://www.ictsd.org/>
- Invest in Guatemala, <http://www.investinguatemala.org/>
- ITESA Global Enterprise Management Consultants, <http://www.itesa.com/>
- MAXCOM Telecomunicaciones, México, <http://www.maxcom.com/>
- Medical Tourism of Costa Rica, <http://www.medicaltourismofcostarica.com/>
- MedSolution, Medical Tourism Inc., <http://www.medsolution.com/>
- Merced Systems Inc., <http://www.mercedsystems.com/>
- Ministerio de Economía de Guatemala, <http://www.mineco.gob.gt/>
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Guatemala, <http://www.mspas.gob.gt/>
- Municipalidad de Guatemala, <http://www.muniguate.com/>
- Navega, <http://www.navega.com/>
- neoIT Intelligent Transformation, <http://www.neoit.com/>
- Organización Mundial del Comercio (OMC), Ginebra, <http://www.wto.org/>
- Outsource 2 India, <http://www.outsource2india.com/>
- Outsource Guatemala, <http://www.outsourceguatemala.com/>
- Plan Puebla – Panamá, <http://www.planpuebla-panama.org/>
- Planet Hospital, <http://www.planethospital.com/>
- Plusvalía Revista, Guatemala, <http://www.plusvalia.com.gt/>
- Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), Guatemala, <http://www.pronacom.org/>
- Quiñones, Ibargüen & Luján, S.C., Guatemala, <http://www.qilsc.com/>
- Rodríguez, Archila, Castellanos, Solares & Aguilar (RACSA), Guatemala, <http://www.racsa.org.gt/>
- RY6 Global Connection, <http://www.ry6global.com/>

- Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), <http://www.sieca.org.gt/>
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), Guatemala, <http://www.segeplan.gob.gt/>
- Sistema Integrado de Comercio Exterior, Organización de Estados Americanos (OEA), <http://www.sice.org/>
- Staffers Latin America, Guatemala, <http://www.stafferslatinamerica.com/>
- SolucionWeb.com, Guatemala, <http://www.solucionweb.com/>
- TeLlamo.net, Guatemala, <http://www.tellamo.net/>
- The Call Center School, Tennessee, <http://www.thecallcenterschool.com/>
- Transactel, Guatemala, <http://www.transactel.net/>
- United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL), Viena, <http://www.uncitral.org/>
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), Ginebra, <http://www.unctad.org/>
- World Health Organization (WHO), Ginebra, <http://www.who.int/>

## **ANEXO I. CONCEPTOS BÁSICOS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS**

Según el Acuerdo General del Intercambio de Servicios (GATS por sus siglas en inglés), Los servicios se pueden dividir de dos maneras:

### **1. Según la Naturaleza del Servicio**

El Acuerdo reconoce una clasificación de 12 tipos de servicios según su naturaleza particular:

1. Comercio
2. Comunicaciones
3. Construcción
4. Distribución
5. Educación
6. Ambiente
7. Finanzas
8. Salud
9. Turismo
10. Recreación
11. Transporte
12. Otros

Sin embargo, es relevante mencionar que Guatemala no realiza una clasificación del PIB tomando en cuenta dicha clasificación, lo cual limita la capacidad de realizar análisis más profundos. Entre los sectores no analizados bajo dicha categorización están: ambiente, turismo o recreación.

### **2. Según la Forma en que se Imparte el Servicio**

Existen cuatro clasificaciones principales bajo las que se puede elaborar éste análisis:

#### **Transfronterizo (Cross Border Supply):**

Se realiza el servicio valiéndose de la tecnología para su distribución, ya sea telefónica o digitalmente. Debido a estos avances tecnológicos, las personas pueden prestar servicios a distancia, a otro país sin necesidad de una presencia física de la empresa o el profesional para poder ofrecer el servicio.

#### **Consumo en el Exterior (Consumption Abroad):**

El turismo es el mejor ejemplo. Un turista que se encuentra en el extranjero consume una gama de servicios para satisfacer sus necesidades. Este tipo de servicios son usualmente ocasionales y pueden desarrollar la economía del país según éste se hace más atractivo para aquellas personas que desean consumirlo.

#### **Presencia Comercial (Commercial Presence):**

El uso de sucursales en los países también es una forma en la que se puede distribuir un servicio con una casa matriz en el extranjero. Ayuda también al proceso de expansión de empresas y se enfoca en la actualidad a la transferencia de información. Para un país que realiza este tipo de exportaciones, se involucra en negocios más complejos, donde se requiere un mayor conocimiento del mercado al que se interna.



### **Presencia Física de las Personas (*Presence of Natural Persons*):**

Este tipo de exportación implica la presencia de la persona en el país donde se consume el servicio. En los países desarrollados este tipo de modalidad ha generado controversia debido a diversos factores, especialmente por la competencia directa con la mano directa nacional, las diferencias culturales que se generan dentro de la población y el uso de servicios públicos nacionales.

La naturaleza de la oferta de estos servicios puede ser:

- Entrada temporal del oferente.
- Entrada temporal bajo contrato.
- Entrada temporal relacionada con la presencia comercial.
- Movimientos de fuerza laboral.

A manera de ilustrar las subdivisiones de la forma de prestar el servicio transfronterizo, se puede hacer una tabla que represente la naturaleza del servicio:

**Tabla A.1. Lugar en donde se imparte el servicio  
(País A=País de origen del oferente, País B=País de origen del demandante)**

<b>Factor</b>	<b>Cross-Border Supply</b>	<b>Consumption Abroad</b>	<b>Commercial Presence</b>	<b>Presence of Natural Persons</b>
Ubicación del Oferente del servicio	A	A	A y B	B
Ubicación del Demandante	B	A	B	B

## ANEXO II. COMPROMISOS DE GUATEMALA EN EL GATS

Sector o Subsector	Limitations on market access	Limitations on national treatment
1. Business Services		
B. Computer services		
consultancy services related to computers and data processing (CPC 84100-84390) (including: software implementation services, systems analysis, data processing, time sharing services, preparation of Inputs or digitalization)	1) None 2) Unbound 3) None 4) Unbound except as indicated  in the horizontal section	1) None 2) Unbound 3) None 4) Unbound except as indicated  in the horizontal section
2. Communication services		
C. Telecommunication services		
*		
a) Telephone services (CPC 7521)	1) International traffic must be routed through the facilities of an enterprise with	1) None 2) None
B) Packet-switched data transmission services (CPC 7523)	A frequency user's title and/or Telecommunications Registration Certificate issued by the Superintendence of Telecommunications.	3) None 4) Unbound, except as indicated by horizontal Commitments
d) Telegraph services (CPC 7522)		
f) Facsimile services (CPC 7521, 7529)	2) None 3) None 4) Unbound, except as indicated by horizontal	
g) Private leased circuit services (CPC 7522, CPC 7523)		
o) Other paging services (CPC 75291)		
Cellular services (CPC 75213)		
Personal Communication services		
mobile data services		
Satellite services		
7. Financial services		
A. Insurance services		

Sector or Subsector	Limitations on market access	Limitations on national treatment
i) Reinsurance of policies (CPC 81229)	1) None 2) None 3) Unbound 4) Unbound	1) None 2) Unbound 3) Unbound 4) Unbound
<b>B. Banking Services</b>		
Supply, transfer and processing of financial information (CPC 8113)	1) None 2) None 3) Only foreign financial institutions legally Established in Guatemala 4) Unbound, except as indicated in the horizontal section	1) Unbound 2) Unbound 3) Unbound 4) Unbound
Financial advisory services	1) None 2) None 3) Only foreign financial institutions legally Established in Guatemala 4) Unbound	1) Unbound 2) Unbound 3) Unbound 4) Unbound
<b>9. Tourism and Travel Related Services</b>		
Tourism Hotel and lodging services (CPC 6410-6419) (including hotels, motels, apartment-hotels, tourist centres), only in the four and five star categories	1) Unbound 2) None 3) None 4) Only senior and specialized personnel related to a commercial presence to the extent required for training Guatemalan Personnel	1) Unbound 2) None 3) None 4) None
Meals services (CPC 64210-64290) (including restaurant services, self-service, commissaries and other meals services)	1) Unbound 2) None 3) None 4) Only senior and specialized personnel related to a commercial presence to the extent required for training Guatemalan Personnel	1) Unbound 2) None 3) None 4) None
Tourist marina operators	1) Unbound 2) None 3) None 4) Only senior and specialized	1) Unbound 2) None 3) None 4) None

Sector o Subsector	Limitations on market access	Limitations on national treatment
	personnel related to a commercial presence to the extent required for training Guatemalan Personnel	
9. Tourism and Travel Related Services		
11. Transport Services		
C. Air Transport Services	1) Unbound	1) Unbound
Sale or marketing of transport Services (CPC 74710-747120) (including travel agency, tour operators and tourist guide services)	2) None 3) Unbound 4) Unbound	2) Unbound 3) Unbound 4) Unbound
Computer reservation services	1) None 2) None 3) None 4) Unbound, except as indicated in the horizontal section	1) None 2) None 3) None 4) Unbound, except as indicated in the horizontal section
Explication:	1) cross border supply 2) consumption abroad 3) commercial presence 4) presence of natural persons	

Fuente: elaboración propia a partir de [www.wto.org](http://www.wto.org) \* Guatemala adquirió compromisos adicionales a los compromisos establecidos.

### **ANEXO III. LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS**

**María José Aguilar.** Gerente de Reclutamiento, TRANSACTEL.

**Estuardo Biguria.** Director General, Asistencia Global.

**José Andrés Cerezo.** Asistente Legal, PriceWaterhouseCoopers Guatemala.

**Juan Carlos Corona.** CRM Manager, ASISTENCIA GLOBAL.

**Hugo Díaz.** Director de Negocios, Biznet S.A.

**Carmelo Durán.** Presidente, Cluster de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**Fanny de Estrada.** Directora Ejecutiva, AGEXPORT.

**Javier Fortín.** Especialista Comercial, Sección Comercial de la Embajada de Estados Unidos.

**Carlos Pedro Godoy.** Gerente de Operaciones, ASISTENCIA GLOBAL.

**Kevin Mark Lucas Holcombe.** Presidente, Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros, AGIS.

**Mario López.** Director de Ventas y Mercadeo, TRANSACTEL y Secretario de la Comisión de Call-Centers, AGEXPORT.

**María Isabel Luján.** Abogada, Quiñones, Ibargüen & Luján

**Rafael Mejicano.** Socio Centro Dental de Especialistas.

**Ernesto Mena.** Tecniscan

**Mario Mendizábal.** Secretario Ejecutivo, la Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros, AGIS.

**Miguel Monterroso.** Gerente de Operaciones, Studio C.

**Lucía Monzón.** Gerente de Retención, TRANSACTEL.

**Roberto Ozaeta.** Supervisor Legal, PriceWaterhouseCoopers Guatemala.

**Bismarck Pineda.** Economista.

**José Pivaral.** Vicepresidente del Grupo Financiero de Occidente y Presidente de la Asociación Bancaria Guatemalteca, ABG.

**Estuardo José Robles.** Asesor BPO/TIC, Invest in Guatemala.

**Alfredo Rodríguez-Mahuad.** Abogado, Rodríguez, Archila, Castellano, Solares & Aguilar.

**Deborah Robles.** Analista de Negocios, Asistencia Global

**Yehudi Sabbagh.** Fundador, Xentra.com y Presidente, Asociación de Empresas de Desarrollo de Contenido Web.

**Francisco Sandoval.** Presidente, SOFEX y Director Comercial, BDG, S.A.

**Karla Tay.** Especialista en Agricultura, Depto. de Agricultura de Estados Unidos.

**Edith Vásquez.** Asistente de Mercado, Depto. de Agricultura de Estados Unidos.

**Patricia Wagner.** Senior Commercial Officer, Embajada de los Estados Unidos.

**Philip Wilson.** Director, SolucionWEB.com



## ANEXO IV. VOCES DE LOS EMPRESARIOS<sup>138</sup>

### Oferta exportable guatemalteca

Los encuestados identificaron los siguientes servicios de exportación en Guatemala:

- Data-entry
- Contact-Center o Call centers
- Software
- Animación gráfica
- Elaboración de *webpages*.
- Administración de servidores
- Telecomunicaciones.
- Ingeniería
- Arquitectura
- Asesoría legales
- Servicios financieros.
- Turismo
- Turismo
- Consultoría
- Servicios médicos
- Diseño de campañas publicitarias
- Escuelas de idiomas.
- Maquila (textil).

En cuanto al potencial futuro de Guatemala, los entrevistados, incluso aquellos en el negocio, reconocieron que el mismo no será en los negocios tipo data-entry. Argumentaron que en materia de costo, existen otros países, en la región y Asia, que tendrán mayor capacidad para competir. Además, consideran que, de mantenerse la política de salarios mínimos de los últimos diez años, desaparecerá dicho negocio.

Se considera que los Call-centers y los BPO son “maquiladoras de servicios” y que las mismas no pueden servir como el fundamento sobre el cual se gestará el desarrollo socioeconómico de Guatemala. Se percibe a los Call-centers y a los Contact-centers como negocios de primera generación los cuales, en pocos años, podrán servir de base en términos de infraestructura tecnológica y generación de capital humano, para una mayor especialización y la generación de mayor valor agregado en el sector de exportación de servicios. Tomando en cuenta lo anterior, se mencionaron los siguientes servicios como aquellos con el mayor potencial para desarrollar en Guatemala:

- Servicios profesionales (ingeniería, arquitectura, medicina).
- Contact-center
- Diseño de programas para películas animadas.

En términos generales, se considera que son todos aquellos servicios que requieran conocimientos adquiribles a corto plazo de los mercados a donde se aplican, ej.: Diseño (Arquitectura, Publicidad, entretenimiento), Logística y Análisis de datos. Otros, como los médicos, pueden desarrollarse a partir del diferencial de precios, buena calidad del servicio y servicios complementarios, como el turismo cultural o comunitario.

---

<sup>138</sup> Este Anexo trata de condensar de manera estructurada las opiniones vertidas por las personas especialmente entrevistadas para la elaboración de este Informe. El resumen de las entrevistas a individuos y grupos focales están en el Anexo IV.

## **Ventajas para exportar servicios**

En cuanto a las ventajas adicionales que tiene Guatemala, respecto a otros lugares del mundo, y que pueden ser aprovechadas, se mencionaron:

- Se maneja el mismo horario norteamericano (centro o montaña), lo cual permite que los supervisores puedan hablar con los encargados de la operación durante sus horas de trabajo y no durante la madrugada.
- Se encuentra en la región near-shore, lo cual le permite al cliente viajar rápidamente. Además, existe más confianza, por el sentido de poder uno regresar rápidamente a Estados Unidos. Se mencionó que algunos norteamericanos tienen “miedo” de viajar a lugares muy lejanos.
- Se considera que Guatemala tiene la mejor infraestructura de telecomunicaciones, oficinas y servicios de apoyo (recursos humanos, contabilidad y auditoría) del área “near-shore”, la cual abarca Centroamérica y el Caribe. Esto hace creíble la posibilidad que un Contact-center tenga la capacidad para generar 5mil empleos en un solo año.
- El turismo, especialmente el turismo cultural, puede ser un excelente gancho para poder promover otro tipo de turismo: el comunitario; y el de jubilados. Todo este tipo de turismo puede articularse alrededor de servicios de alto valor agregado, como los servicios médicos. Actualmente, se ha logrado vincular servicios de prevención médica con turismo a Antigua Guatemala y Sololá.
- El acento guatemalteco es más neutral que el acento que manejan, por ejemplo en la India, el cual además tiene pronunciación británica. Esto no resulta tan importante para la relación con el cliente, como para los supervisores.
- El menor costo de la mano de obra y la posibilidad de conseguir una calidad similar a la que se demanda en Estados Unidos. Por ejemplo, en servicios médicos, se comentó que en Estados Unidos un paquete parecido al ofrecido en Guatemala puede llegar a ascender a por lo menos US\$5,000, en comparación con US\$2,000 en Guatemala. Aunque esto es relativo, ya que en servicios tecnológicos muy especializado, los costos laborales totales no tienden a ser tan competitivos, porque se requiere de varias personas para igualar la productividad de un especialista en los países desarrollados.
- Una cultura más parecida a la norteamericana, lo cual es importante para lidiar con los clientes y atender las llamadas telefónicas.
- La imagen de confianza que produce en algunos clientes corporativos la firma del DR-CAFTA. Aunque esto es relativo, porque varias empresas no conocían de potenciales beneficios del mismo, y tampoco sus clientes.
- Aunque otros países nos llevan años de ventaja, por lo menos, ya inició un proceso de concienciación de la importancia de este sector, liderado por AGEXPORT e Invest in Guatemala.

Se señaló constantemente que la capacidad del país de competir industrialmente con los costos de la China e India es escasa. Es necesario enfocarse en otras ventajas, como la cercanía, lo cual ha permitido al sector vestuario empezarse a enfocar en el mercado de la moda.

## **Caminos de Exportación**

Los caminos de exportación que fueron identificados inician de la siguiente manera:

- Salir a vender al exterior. Una de las empresas fue directamente a El Salvador a contactar empresas para iniciar la prestación de servicios tecnológicos. Para expansiones posteriores ha realizado alianzas estratégicas con otras empresas con productos complementarios. Otra empresa comentó que se han ayudado de contratar vendedores en otros países o de tener presencia en ferias y congresos internacionales.



- Exportación mediante recomendación de amigos. Algunos amigos que viven en el extranjero se han contactado con los empresarios guatemaltecos y han acordado comprarle sus servicios. Tras contar con una experiencia exitosa de este tipo, los mismos amigos
- Exportación mediante empresas filiales. Algunas empresas han iniciado la exportación de servicios, al contactarse con empresas guatemaltecas que tienen operaciones en otros países centroamericanos.
- Exportación “de boca en boca”. En los servicios médicos es muy importante la referencia de familiares o amigos que han tenido una experiencia positiva con anterioridad. Esto ha significado que la exportación inició mediante la atención a empleados de multinacionales y embajadas, para luego atender a sus familiares y amigos extranjeros dentro de Guatemala y fuera de Guatemala. Adicionalmente, cuentan con dos mecanismos:
  - La página de Internet: <http://www.centrodental.com.gt/> . Esta sirve para obtener información adicional, a la obtenida “de boca en boca”.
  - Tienen publicidad en canales norteamericanos, Multimédica TV, donde se anuncian los servicios de del edificio de Multimédica.
- Iniciar desde Estados Unidos. Esta fue la situación de Carlos Argüello de Studio C. Él se fue a estudiar al exterior, dado que la oferta de estudios en el país no eran de su agrado. Estando en Estados Unidos, se involucró con los estudios de película, trabajando con ellos durante casi veinte años. Esto le permitió generarse un nombre dentro de la industria (confianza), necesario para poder ofrecer el servicio de animación desde Guatemala.

Algunas empresas generaron la oportunidad de exportación a partir de elementos no centrales a su giro de negocio, pero han aprovechado las oportunidades de manera inteligente. Un ejemplo de ello es Asistencia Global. La empresa inicia enfocada a brindar servicios de asistencia en caso de accidentes. Posteriormente, ciertos clientes vieron que tenían la capacidad instalada y la experiencia para poder prestarles ciertos servicios del tipo Call-center. Con el tiempo, la empresa reconoció que debía generar un área de negocios enfocada en el Call-center. En este caso, el truco fue pensar en oportunidades de negocios más allá del concepto administrativo usual de “core business”.

Actualmente, la importancia de las exportaciones para las compañías guatemaltecas entrevistadas varía de 2 a un 98% de los ingresos totales. Algunas de las empresas entrevistadas provenían de trabajar en el sector tecnológico o de salud desde finales de la década de 1980.

### **Atractivo de los mercados extranjeros**

¿Qué lleva a las empresas guatemaltecas a exportar? Los empresarios guatemaltecos encuestados reconocieron las siguientes ventajas de los mercados externos:

- Mercados más grandes, mayor número potencial de clientes.
- Capacidad de crecimiento muy limitada dentro de Guatemala.
- Clientes con un mayor poder adquisitivo.
- Servicios son mejor remunerados en el extranjero.
- Valoran más la alta calidad que un precio bajo.

Los principales mercados de exportación, varían según la empresa y el servicio. En general, se mencionaron los siguientes mercados:

- La región centroamericana, mercado donde iniciaron muchas empresas. Se señaló el mercado salvadoreño como el más amigable y Costa Rica, como el menos amigable.
- América Latina, con quienes se comparte el español y cierta manera de hacer los negocios.

- Estados Unidos, en el cual algunas empresas ya han incursionado y es el mercado objetivo futuro de otras empresas entrevistadas.
- Europa, en la cual ya tienen experiencia positiva una de las empresas filiales de Transactel.
- Otros mercados potenciales son:
  - La población latinoamericana en Estados Unidos.
  - Las empresas norteamericanas interesadas en atender a los latinoamericanos en EEUU.
  - El sur de México.

El mercado de clientes potenciales en Estados Unidos se puede dividir de la siguiente manera:

- Grandes empresas, que se interesan en invertir en Guatemala para sus servicios de Contact-center o Call-center. La razón para que una gran empresa se enfoque en Guatemala sería diversificar el riesgo de problemas políticos, de desperfectos en el funcionamiento de la energía eléctrica o las telecomunicaciones, desastres naturales y otros.
- PyMES, que obtienen una reducción importante de costos al depender de una compañía guatemalteca. Dicho potencial se traduce en atender al “mid-market”, PyMEs norteamericanas, de US\$5 a US\$50 millones de ventas al año. Se considera que existen al menos 500 mil empresas de este tipo, las cuales son atendidas por empresas de outsourcing dentro de las ciudades norteamericanas. Por eso Guatemala podría tener allí un nicho de mercado, estando en el área “near-shore” a menos de 5 horas de vuelo.
- Empresas de todo tamaño, interesadas en atender el mercado de latinoamericanos en Estados Unidos.

### **Acceso a los mercados extranjeros**

Dos elementos fueron comentados por los entrevistados al momento de abordar los temas vinculados con acceso a los mercados: las certificaciones y el Internet.

- Una de las empresas comentó que no han tenido problema alguno para vender sus productos, en cuanto a solicitud de certificados de calidad o de otro tipo. Aunque han evaluado someterse a ISO 9001-2000, no han tomado la decisión, ni está claro el impacto diferencial que ello podría tener en la concepción de sus clientes. Este es un producto de elevado valor agregado y que debe ser sensible a la legislación de cada país. Por lo mismo, desarrolla software que es parametrizado porque puede adaptarse los parámetros en base a las características regulatorias del país donde se ubica el banco.
- Otra de las empresas, explicó que para poder entrar al mercado de Estados Unidos se requiere cumplir con ciertas certificaciones, necesarias para poder competir en dicho país. Actualmente, el problema es el costo elevado de las mismas, por lo cual, la estrategia de la empresa, ha sido enfocarse en el mercado latinoamericano donde puede mostrarse la calidad del servicio, sin incurrir en la adquisición de dichas certificaciones.
- El Cluster TIC tiene identificado como uno de sus objetivos promover la cultura de la excelencia. Al ahondar sobre el significado de dicho objetivo, mencionaron la necesidad de conseguir el apoyo del Gobierno para lograr la certificación de las empresas guatemaltecas de cumplir con estándares de calidad mundial. Ver el ejemplo de Costa Rica que, mediante la Ministra de Tecnología, ha apoyado en el costoso proceso de certificación.

Internet resulta ser una herramienta esencial para poder desarrollar la exportación de servicios, especialmente para los siguientes procesos:

- Comunicación con clientes y su propio personal.
- Coordinación de equipos en lugares geográficamente distintos, al momento de instalar programas a los clientes en el extranjero.
- Realización directa de los servicios, como es la administración de servidores o la resolución de conflictos del software.
- Mercadeo de empresas a nivel mundial.
- Venta de servicios a clientes extranjeros
- Entrega de servicios a sus clientes

### **Apoyo gubernamental para la exportación de servicios**

A partir de las entrevistas, se determinaron dos agencias vinculadas con el esfuerzo de exportación de servicios: *Invest in Guatemala* e INGUAT. La primera, porque ha mostrado interés y ha organizado reuniones para los empresarios, para oportunidades de negocios. Se mencionó que su principal debilidad radica en que no cuenta con una estructura y una posición relevante dentro del Poder Ejecutivo, como para poder contar con mayor capacidad ejecutiva. Sobre INGUAT se recibieron comentarios contradictorios. Por un lado, se mencionó su falta de interés en proyectos de turismo, por otro, se mencionó la experiencia positiva con AGEXPORT.

### **Obstáculo interno: inseguridad**

No existen grandes complicaciones para realizar negocios con Estados Unidos, en cuanto a procesos burocráticos. “Es tan fácil como llenar un commercial-invoice”, y contar con el soporte para realizar la transferencia monetaria. En todo caso, resulta costosa la inscripción de la empresa y los trámites correspondientes (tomando en cuenta que abrir una empresa en Estados Unidos requiere aproximadamente 2 días). Con la Superintendencia de Administración Tributaria, se declara como un servicio no prestado en Guatemala.

Gente vinculado con la exportación de servicios de salud lo problemático que resulta la inestabilidad política y de seguridad. Lo cual resulta trascendental cuando el mecanismo de publicidad depende mayoritariamente del “boca en boca”:

- Actualmente los ingresos por extranjeros representan un 3% del total ingresos. Sin embargo, a finales de la década de 1980 y a principios de la década de 1990, los extranjeros llegaron a representar un 20%. Esta reducción inicia con el autogolpe de Estado del gobierno de Serrano Elías y luego, con la violencia en el país. Hubo cierta mejora durante la administración de Alvaro Arzú.
- Hace 2 o 3 meses, una pareja de esposos españoles vino al país para un tratamiento. Sin embargo, fueron asaltados dentro del aeropuerto de Guatemala. Por ello, aunque el servicio dental fue satisfactorio, los españoles no van a dar referencias positivas sobre Guatemala.
- El alcalde de Tapachula, México venía junto con su familia a hacerse tratamiento en Guatemala. Sin embargo, en la última ocasión el camino se encontraba bloqueado, por una manifestación. La molestia que ocasionó al Alcalde genera la expectativa que no vuelva a venir ni él, ni su familia, ni el círculo de influencia alrededor de él.
- Recientemente atendieron a un paciente salvadoreño el cual fue asaltado en la frontera de Don Pedro de Alvarado. Fue baleado y, por lo mismo, ya no volvió a regresar ni él ni sus parientes.

### **Obstáculo interno: política laboral**

Dadas las condiciones actuales, el crecimiento máximo que el sector de Call-Centers podría soportar, sería de 4 mil empleos adicionales. Se considera que este nivel puede alcanzarse en 3 años, por lo cual se

requiere de coordinar políticas públicas para evitar el estancamiento del sector, como sucedió en El Salvador. Esto implica impulsar el inglés y la computación en últimos años de la educación secundaria.

Al problema de cantidad de recursos humanos, se agrega la disposición del mismo. Existe una percepción negativa sobre el negocio de Call-centers, el cual se visualiza como si existieran capataces y maltrato constante. Sin embargo, no se conoce las distintas ventajas que tiene trabajar en este negocio:

- Salario competitivo, por encima del salario mínimo.
- Mucho aprendizaje en temas de productividad y calidad.
- Mayores posibilidades de ascenso dentro de la organización, frente otras industrias.

Existe preocupación en el sector de que, de no realizarse políticas inmediatas en el tema de fortalecimiento del inglés y de superar el prejuicio de los jóvenes a los Call-centers pueda entrar un competidor internacional muy grande que absorba la mano de obra y no permita la generación adicional de plazas que podría provenir de los empresarios locales. Esta preocupación proviene de la experiencia salvadoreña, el cual además tenía la ventaja de prebendas otorgadas por el Gobierno que no eran parejas al resto de inversionistas nacionales.

Otro tema que resulta importante señalar es la rigidez de la legislación laboral guatemalteca, la cual no sólo debe considerarse en términos abstractos, sino también cuando se compara con otros países a nivel mundial.

### **Otros obstáculos internos**

En términos burocráticos, la mayor debilidad de Guatemala, no están en los trámites para iniciar una empresa, sino en cerrar la empresa. En cuanto a los plazos de los trámites en las instituciones públicas, los mismos no suelen cumplirse, pero no se suele interponer recursos, porque se tiene la percepción que esto retrasaría aun más los procesos.

Guatemala es un país con un sistema jurídico demasiado formalista, donde existen demasiadas “formas” que deben cumplirse. Además, las figuras comerciales que otorga, no resultan tan atractivas para los inversionistas extranjeros. Por ejemplo, aunque es relativamente sencillo adquirir la figura de “comerciante individual”, la misma no es tan atractiva, porque posee responsabilidad ilimitada.

Se consideraron otros problemas vinculados con la excesiva burocracia: la mala atención que se realiza a los ciudadanos y la poca claridad de los procesos que deben seguirse. Esto se complica aun más cuando se toma en cuenta la realidad multilingüe de Guatemala.

A la situación anterior, hay que agregar que la exportación puede verse dificultada por elementos burocráticos. Dichos procedimientos burocráticos, son en términos generales, mucho más fáciles de lidiar y relativamente menos costosos para empresas grandes que por empresas MIPYMES. Dado que muchas de las empresas de exportación de servicios son actualmente MIPYMES, uno podría detectar un sesgo que dificulta sus actividades.

Los obstáculos principales para la exportación se encuentran en lo elevado de los costos de transporte y los costos de los trámites. Respecto a esto último, ocurre que se requieren muchos procedimientos en los cuales se necesita la participación de notarios, lo cual incrementa los costos y dilata el proceso. En los costos de transporte, se menciona el aéreo (en exportación de bienes, también se menciona el marítimo). Por ejemplo, en el aéreo, un empresario comentó que el boleto puede llegar a costar US\$750-US\$800 de Guatemala hacia Estados Unidos; mientras que el costo del boleto de Miami a Europa asciende a US\$150.

Existen otras desventajas, como lo es el tamaño reducido de la industria en Guatemala, como lo mencionó Studio C. Esto ocasiona que sea difícil superar la actual producción de “3 o 4 escenas por película”. Incluso si la empresa pasara de 30 trabajadores a 100 trabajadores, sería insuficiente. Se requiere de una industria, numerosas empresas vinculadas al sector.

Se mencionó que la legislación puede convertirse en un problema para nuevos productos. Como ejemplo, mencionaron la introducción del arrendamiento financiero, el cual fue un servicio que no siguió prosperando en Guatemala, por la aplicación de la legislación tributaria.

### **Obstáculos políticos ante distintas visiones del mundo**

Los empresarios hablaron de una metáfora que ilustra los obstáculos políticos ante distintas visiones del mundo. Era la metáfora del teléfono celular. La economía industrial es como la batería del celular; mientras que la economía de la información es como el software del teléfono celular. Aunque la batería ha logrado avances extraordinarios en los últimos 50 años (“se duplicó”), uno no puede más que sorprenderse por los avances que multiplican muchísimas veces más lo que ha ocurrido con las TIC (“por ocho mil”).

Lo que sucede en Guatemala es que tenemos ambos mercados: la *batería* y el *software*. Sin embargo, el problema es que el Estado de Guatemala ha sido establecido para apoyar sólo al sector vinculado con la *batería*. Y el problema es que el mercado del *software* no logrará un despegue importante en Guatemala si debe adecuarse a una serie de mentalidades y procedimientos de los políticos y los funcionarios públicos que piensan que el mundo económico se reduce a la *batería*.

El principal problema es que ni el sistema, ni los funcionarios piensan en términos de la exportación de servicios. Al día de hoy, las estructuras políticas siguen funcionando bajo el ideal de la industrialización y no reconocen la realidad de los servicios, tanto para el mercado interno, como para la exportación.

Al mismo tiempo, los empresarios mencionaron otro tema importante. Hay una realidad que los exportadores de servicios conocen muy bien: las empresas guatemaltecas compiten con miles de empresas en otros países del mundo. Un ejemplo de ello fue lo que experimentó una de las sucursales guatemaltecas de una empresa multinacional enfocada en exportación de servicios. La empresa ha sufrido desde el 2004 una reducción importante de su planilla. De los 1,400 empleados que llegó a contar en el período 2003-2004, actualmente cuenta con poco menos de 700 empleados. La razón de dicho cambio, es la decisión de la casa matriz de incrementar su operación en Bangalore, India. La razón se explica de la siguiente forma: India presenta costos laborales 60% menores. Ahora, la sucursal guatemalteca está apostando a ofrecer servicios de mayor valor agregado, como es el análisis de información contable.

Esta visión competitiva internacional no es compartida en Guatemala, por lo cual, se piensa que estas empresas guatemaltecas siguen funcionando bajo el paradigma de la protección de exportaciones, con mercados protegidos. Esta diferencia es importante, porque las consecuencias de las políticas públicas pueden ser decisivas.

### **Obstáculos externos para la exportación**

Guatemala mantiene una mala imagen (marca-país), percibiéndose un nivel de inseguridad de alto nivel y constante. Los inversionistas tienen miedo. Miedo a una dictadura. Miedo a que la empresa la expropien. Miedo que al visitar al proveedor lo maten al entrar al aeropuerto. La imagen que perciben es: Tikal, jungla y muertes. Sin embargo, también contaban que tienen la experiencia de inversionistas que una vez en Guatemala, se dan cuenta que el prejuicio que tenían era altamente infundado.

La marca país no sólo está vinculada con problemas de seguridad. Uno de los entrevistados comentó que no exporta los productos desde Guatemala, porque internacionalmente se tiene la percepción de que es un país subdesarrollado y por lo tanto, incapaz de producir software de alta calidad y confiabilidad. Esto afecta la posibilidad de vender productos desde Guatemala que son de alta seguridad y sofisticación técnica. Por lo mismo, decidieron tener la Presidencia y el departamento de mercadeo en Estados Unidos. Así que, aunque el producto es diseñado en Guatemala, el proceso de venta y mercadeo se da fuera de Guatemala.

Ese fenómeno no sólo se da en Estados Unidos, sino también en Costa Rica. Una de las empresas de software comentó que durante un tiempo contaron con una oficina en Costa Rica, pero las oportunidades de un mayor número de negocios se terminaron en el momento que comunicaron que su producto era guatemalteco. Debido a que algunas empresas costarricenses tienen una opinión negativa de la capacidad productiva guatemalteca, frente a su propia capacidad, se les cerraron nuevas oportunidades en dicho país.

En términos de acceso al mercado, el problema con México es que no existe el silencio administrativo en sentido positivo, pues ellos no aceptan, pero tampoco rechazan. Otro mercado que resulta complicado para el acceso es El Salvador. Para ingresar al mercado de seguros, el trámite tardó 1.5 años. Para poder entrar al mercado de Estados Unidos, algunas empresas de software requieren cumplir con ciertas certificaciones, necesarias para poder competir en dicho país. Actualmente, el problema es el costo elevado de las mismas.

Las principales dificultades para realizar el proceso de exportación de servicios financieros hacia Estados Unidos es la independencia que existe entre los distintos estados de la Unión Americana. A esto se une que los Estados Unidos, desde la época de la Gran Depresión, han buscado mantener una fuerte regulación financiera para evitar nuevos descalabros y, en específico, evitar lo más posible que quiebren instituciones financieras. Esto lleva a que cada Estado cuente con elevadas dificultades para iniciar operaciones en cada uno de los Estados.

### **Tratamiento nacional**

La principal diferencia entre los exportadores de servicios y otros empresarios guatemaltecos, es la diferencia que existe con los exportadores de bienes tangibles. Existe una mayor claridad de que pueden aprovecharse de la Ley de la Actividad Exportadora y Maquila y de la Ley de Zonas Francas. Dicha normativa implica el poder aprovecharse de incentivos fiscales relacionados con el Impuesto Sobre la Renta, el Impuesto al Valor Agregado y aranceles.

Actualmente se ha realizado una interpretación amplia de la norma, los mismos exportadores han reconocido la necesidad de que no sea un criterio de gobierno, sino una política de Estado el apoyo a la exportación de servicios. Por lo mismo, ha existido un acompañamiento constante con la Comisión de Economía y Comercio Exterior del Congreso de la República, para abordar el tema.

Aunque los servicios son intangibles y pueden afrontar problemas reales para aplicar la Ley de Zonas Francas, han considerado que las mismas pueden aprovecharse para generar áreas de turismo de salud, entre otras actividades en las cuales han vislumbrado que Guatemala tiene un gran potencial. En cuanto a la Ley de la Actividad Exportadora y Maquila, la misma se requiere porque existen servicios cuya escala y lo descentralizado del mismo, imposibilitarían aplicar la Ley de Zonas Francas. Cabe señalar que algunas empresas entrevistadas no conocían nada sobre ambas leyes, existiendo por lo mismo, exportadores de servicios que sí recibían estos beneficios y otros que no.

### **Políticas públicas**

Estas fueron las políticas que se mencionaron como prioritarias para el desarrollo de la exportación de servicios:

1. Fortalecer la seguridad ciudadana.

Este es un requisito esencial para todas las actividades vinculadas con la venida de extranjeros a Guatemala, como lo es el turismo.

2. Repensar la normativa laboral

Actualmente existe una contradicción dentro de la legislación laboral, ya que la misma permite el trabajo por tiempo parcial, pero al mismo tiempo obliga a pagarle al trabajador como si hubiera trabajado tiempo completo. Dicha flexibilidad, el tiempo parcial, resulta esencial para este tipo de sectores, y para los empleados mismos, que ven en esta flexibilidad una ventaja importante. Un problema vinculado es el salario mínimo. Existe una rigidez práctica que obliga a que sea un salario mínimo semanal y no por hora. Esto limita la capacidad de ajuste productivo. Asimismo, el nivel actual y los constantes incrementos del salario mínimo afectan la capacidad productiva de las empresas.

Por lo tanto, se requiere establecer un salario mínimo por hora, pudiéndose contratar por tiempo parcial. El beneficio que tendría para la empresa es que a) podrían atender picos de demanda de unas pocas horas al día; y, b) podrían ajustar la unidad de medida en los cálculos de costos y poder realizar mejor los presupuestos, ya que el pago que reciben de los clientes se da por hora/hombre. En cuanto a los trabajadores, podrían beneficiarse aquellos guatemaltecos interesados en trabajar tiempo parcial, debido a que tienen otras responsabilidades (madres: cuidar a sus hijos; jóvenes: los estudios, por ejemplo). Esto les permitiría hacerse de ingresos en el tiempo que puedan disponer para trabajar.

Para que la reforma tenga alcance, también se debe facilitar la contratación por períodos cortos de tiempo, menores a un año, enfocados a atender picos de demanda o períodos productivos específicos. Esto implicaría, no complicar el proceso de despido, en términos de costos y procesos.

También se discutió la necesidad de eliminar la restricción de la jornada nocturna. Actualmente la Ley establece que si se laboran más de 4 horas en jornada nocturna, se considera que se está trabajando todo el tiempo en jornada nocturna. Eso lleva a incrementar el costo, debido a que la jornada nocturna se paga como hora extra (1.5 veces el salario normal). Debido a que esto impacta el costo de la empresa, la misma se ve en la necesidad de limitar las horas de trabajo. Esta restricción puede ser un obstáculo real para incursionar en el mercado europeo, con una zona horaria distinta.

Debe revisarse el funcionamiento de las prestaciones laborales, pues tienen dos problemas. El primero, es que se pagan y con excepción del IRTRA, los trabajadores no perciben beneficios. El segundo, es que se debe de incurrir en prestaciones adicionales, como un seguro médico y de vida privado, para subsanar las fallas de las instituciones públicas (IGSS, Ministerio de Salud, INTECAP). A eso, debe agregarse que la contribución “voluntaria” para el adulto mayor, ocasionó mucho malestar entre los trabajadores.

Por otro lado, se ha querido promover un cambio en la percepción que los guatemaltecos tienen sobre los Call Centres, los cuales consideran que son lugares que replican los métodos de trabajo de los latifundios. Por lo mismo, se ha intentado generar una campaña de concientización junto con Invest in Guatemala, desde hace un año, para mostrar que es un ambiente laboral distinto al estereotipo.

Otra recomendación fue el establecer una ventanilla única en el Ministerio de Trabajo para empresas que tienen un elevado número de trabajadores. Ello agilizaría la resolución de conflictos.

3. Reformar la Ley de la Actividad Exportadora y Maquila y la ley de Zonas Francas.

Cuando dichas leyes fueron realizadas, los servicios no aparecían en Guatemala como una gran oportunidad de desarrollo. Incluso en el año 2004, cuando se intentó por primera vez incluir las reformas para la exportación de servicio, se encontró con cierto rechazo del Poder Ejecutivo y AGEXPORT no contaba con la evidencia suficiente, la claridad, para mostrar las oportunidades que el sector podía significar para los guatemaltecos.

Hoy, se considera que dichas reformas podrían considerarse el instrumento más versátil para la promoción de exportación de servicios. Se mencionó que el transporte transfronterizo es la actividad que no quisieran se aprovechara de dicha legislación.

4. Promover el idioma inglés y la computación, a nivel secundaria, de forma inmediata.

AGEXPORT realizó una encuesta en 23 centros de educación inglés del país y se encontraron con los siguientes problemas: escasos profesores con buen nivel del idioma inglés; existe escaso esfuerzo por enseñar el inglés con orientación al trabajo; y, se están obteniendo resultados educativos en inglés de baja calidad.

Hacia donde se debieran enfocar los principales esfuerzos en el corto plazo es hacia la educación secundaria, ya que permitiría una rápida inserción de los estudiantes, pudiendo posteriormente optar a trabajos relacionados con el sector de exportación de servicios. Esta modalidad incluso les abriría la posibilidad de obtener ingresos mediante estudiar, al optar a trabajos de tiempo parcial.

Otras políticas mencionadas:

- Promover una cultura de excelencia mundial, a partir de varias acciones.
  - a. Contar con profesores de calidad mundial. Buscar la generación de convenios para mandar profesores al exterior para capacitarlos en materia substantiva y en métodos pedagógicos. Asimismo, certificarlos.
  - b. Apoyar la certificación de las empresas guatemaltecas de cumplir con estándares de calidad mundial.
  - c. Tener una política migratoria que favorezca atraer y mantener talento de nivel mundial en Guatemala. Se mencionó explícitamente de Carlos Argüello, nominado a los Oscar por su trabajo. Varios mencionaron que esto podría implicar el competir con el Gobierno de Colombia, que dicen le ofreció US\$10 millones para una escuela de arte digital. Además, ven necesario el atraer a ejecutivos de industrias tecnológicas o profesores de Universidades prestigiosas para que vivan o pasen sus vacaciones en Guatemala, en lugares como Antigua Guatemala. De esta manera se pueden establecer seminarios para que ellos sean el punto de contacto con nuevas tecnologías y empresas.
- Promover en beneficio de las TIC's GT una Red de contactos que permita concretizar oportunidades de negocios. Esto implica lograr que los cónsules y guatemaltecos emigrantes tengan un mecanismo de información que permita contactar empresas en Guatemala con oportunidades en el exterior.
- Se requiere una mayor coordinación interinstitucional dentro del Estado para reducir los procesos burocráticos, además de evaluar su funcionalidad.
- Realizar una campaña a nivel internacional que promueva una “marca-país” que resulta atractiva para los inversionistas extranjeros. La imagen de Guatemala no ha tenido avances importantes, a pesar de lo mucho que ha cambiado el país desde la nueva Constitución y los Acuerdos de paz.
- Aunque ninguno de los empresarios lo mencionó uno de los abogados mencionó que el Gobierno debiera promover la divulgación de leyes o iniciativas como las propuestas por UNCITRAL para la regulación del comercio electrónico. Específicamente señaló: comercio electrónico; compraventa internacional de mercancías; y, la ley modelo de conciliación.



Para lograr todo lo anterior, se requiere de guatemaltecos que las impulsen, por ello, se comentó la necesidad de contar con funcionarios públicos que entendieran sobre el funcionamiento del sector de servicios, específicamente:

- Un -Ministro en el tema tecnológico.
- Una -Comisión de Tecnología en el Congreso de la República
- Un Juzgado con conocimiento sobre la legislación nueva y los avances tecnológicos que puedan dar resolución rápida a los conflictos que puedan surgir en este sector.

Esto implica iniciar a realizar Políticas de Estado, superar la actitud de éxito cortoplacista. Esperamos resultados como los de Corea del Sur, Costa Rica y Uruguay, pero no reconocemos que dichos resultados fueron el fruto de un proceso largo de consolidación de políticas y de imagen internacional. Por ello, es importante la continuidad de políticas dentro de este sector.

### **Apoyo privado para la exportación de servicios**

La Junta Directiva de AGEXPORT decidió que el año 2007 impulsaría la exportación de servicios. Según Fanny de Estrada, Directora Ejecutiva, los exportadores guatemaltecos les ha interesado a agremiarse a AGEXPORT, por su experiencia y capacidad de guiar en temas como: promoción; inteligencia de mercado; y, mercadeo del producto. Además, la metodología que desarrolla les permite trabajar juntos a empresas que suelen ser competidoras en el mercado nacional.

AGEXPORT también tiene experiencia en la generación de alianzas como lo son las alianzas que tiene con la Universidad San Carlos de Guatemala, la Universidad Rafael Landívar y el INTECAP. Esto le permite realizar procesos de coordinación, que no podrían lograrse tan fácilmente bajo otras condiciones.

De las gremiales de servicios vinculados con AGEXPORT es la de software (SOFEX) la más avanzada y estructurada. Su formación se orientó a:

- Minimizar, entre todos, el costo de realizar la inteligencia de mercados, pudiendo así generar sinergias y comunicación de la información, especialmente en empresas donde exista complementariedad de los servicios.
- Cambiar la agenda política actual, posicionando al sector de tecnología e impulsando medidas necesarias para desarrollar este sector.

Podemos mencionar los siguientes logros alcanzados por SOFEX:

- ❖ Se generó una alianza con la Universidad San Carlos de Guatemala para colaborar con la carrera de Ingeniería en Sistemas:
  - Apoyo en la modificación del programa de estudios de la carrera, para centrarlo en las necesidades reales que actualmente tiene el sector.
  - Generar una bolsa de trabajo para los graduandos. Ya existió una primera actividad, el año pasado y se consideró que el resultado fue positivo.
  - Planes de establecer un curso de actualización de los trabajadores del sector.
- ❖ Se reformuló el programa de Diseño Web de la Universidad Galileo. Esto llevó a que se repensara incluso el concepto y se mezclara el diseño y la programación.
- ❖ Se está desarrollando un Centro de Testeo, cuya finalidad es evaluar la calidad de las aplicaciones.
- ❖ Cuentan con un programa de capacitación de programadores, con el apoyo de AGEXPORT. Se enfocarán en ambiente java y .net. INTECAP no tuvo interés en apoyar esta iniciativa, aunque actualmente están desarrollan su propio proyecto.

En términos de cooperación, se mencionó el apoyo de CALUSAC, con quien eventualmente podría llegarse a un acuerdo, junto con Invest in Guatemala, para lograr una fuente de recurso humano con elevado nivel de inglés.

### **Promoción de exportaciones**

Aunque la inteligencia de mercados no salió mencionada por los empresarios como una política que se espera del Gobierno, se obtuvo información de cómo funciona el Forum Commercial Service, que forma parte de la Embajada de Estados Unidos. Su objetivo es ayudar a las compañías norteamericanas a exportar servicios. Aunque debe señalarse que tras el DR-CAFTA, se ha incluido también cierta promoción de las exportaciones de la región Centroamérica y República Dominicana hacia Estados Unidos.

Algunas de las características mencionadas son:

- Tienen oficinas en todos los Estados norteamericanos.
- En dichas oficinas se habla con el empresario norteamericano. Se analiza su producto y se aconseja sobre potenciales mercados para realizar la exportación.
- Las oficinas dentro de Estados Unidos se ponen en contacto con las oficinas fuera de Estados Unidos para realizar las gestiones subsiguientes.
- Las empresas fuera de Estados Unidos realizan una serie de servicios:
  - Contactar a empresas con potencial interés en el producto norteamericano.
  - Organizar misiones comerciales.
  - Organizar la atracción de empresas extranjeras hacia ferias que se realizan en Estados Unidos.
  - Informes constantes sobre la situación del mercado local, como investigación de mercados y una guía comercial del país. Ver: <http://www.buyusa.gov/guatemala/en/21.html>
  - Establecer agenda de negocios para los empresarios

Cabe señalar que los incentivos han sido diseñados de tal forma que, además de la evaluación de estas labores, el puesto de trabajo se evalúa en base a haber logrado que empresas norteamericanas hayan podido efectivamente exportar. Por otro lado, estos servicios se dan al empresario a cambio de una cuota que permita recuperar el costo. En el caso de Guatemala, queda como recomendación el evaluar la situación actual del Programa de Agregados Comerciales alrededor de las siguientes características:

- Adecuado establecimiento de objetivos.
- Recursos para cumplimiento de objetivos.
- Mantener un plan de carrera e incentivos adecuados para el personal de la oficina.
- Contar con buenos mecanismos para la administración de la información, para que exista memoria institucional y retroalimentación con las empresas norteamericanas.

Además, debe evaluarse cómo lograr la mejor promoción de los servicios, dada la infraestructura institucional existente: Invest in Guatemala, PRONACOM, el Ministerio de Economía e INGUAT.

### **Ambiente laboral**

Una de las preocupaciones del ambiente político guatemalteco es el ambiente laboral en muchas de las nuevas industrias. Por lo mismo, se ahondó en las características e una de las empresas del sector, para describir su situación:

- La edad promedio del personal operativo está entre 20 y 25 años, aunque sí hay personas mayores. No se contratan menores de edad porque carecen de la madurez para tratar bien a los clientes.
- Aunque no contaban con las cifras exactas, consideran que la diferencia no es significativa entre ambos géneros.
- Se exige como mínimo el bachillerato, aunque la mayoría estudian en la universidad, gracias a la flexibilidad de los horarios del negocio.
- No se lleva una estadística de contratación de indígenas. Pero, si se tomara como identificador étnico-cultural el apellido, el número era reducido. Se consideró que esto era producto de la situación educativa de Guatemala, ya que los indígenas del área rural tenían menos oportunidades de entrar en contacto con el inglés y la computación, requisitos básicos para ser trabajadores del Call Center.
- Cuentan con algunas instalaciones diseñadas para personal discapacitado, ya que efectivamente tienen contratados a personas discapacitadas. Debido a que la productividad depende de su capacidad lingüística, servicio al cliente y manejo de la computadora, no se requieren otras habilidades psicomotrices que sí se requieren en otros empleos.
- En cuanto a los inmigrantes, la desventaja que existe es que, a pesar de tener buen nivel de inglés, no cuentan con experiencia en computación.

Para motivar a sus trabajadores, se emplean (entre otros mecanismos no revelados por ser parte de su éxito, según la misma empresa):

- Prestaciones de ley.
- Se promueve un ambiente de cooperación y no de competencia dentro de los trabajadores. Se busca que los trabajadores compartan el éxito, porque de esa manera incrementan la productividad general de la empresa y, así también, incrementan sus propios ingresos.
- Plan de carrera agresivo, lo cual permite que la gente vaya ascendiendo desde adentro de la compañía.
- Hay conciencia y acciones enfocadas a demostrarle a los trabajadores que están interesados en ellos como personas; “we care”.
- El cambio en el salario no está dado por el tiempo dentro de la empresa, sino por la adquisición de mayores responsabilidades.
- Transporte para los trabajadores que se quedan a turnos nocturnos.
- Capacitación constante, adicional al pago de INTECAP, el cual no usan.
- Un médico en cada edificio, como respuesta a la lentitud de respuesta del IGSS.

Otra empresa, involucrada en el sector tecnológico de alto nivel comentó que no cuentan con historial de conflictividad laboral en la empresa. Esto se debe al perfil de los trabajadores (bachilleres para arriba) y al trato que se le da al trabajador. Adicionalmente, cuenta con un sistema de “becas”:

- Se otorga una bolsa de estudio para los próximos 6 meses, tras terminar sus estudios de bachillerato. Esto permite evaluar el desempeño de la persona y conocer su capacidad y si conviene mantenerlo dentro de la empresa. Además, se ofrece pagar el 50% de los estudios universitarios de la persona (en temas informáticos), si ha aprobado los cursos del semestre. Esto se ha propuesto, ante la necesidad de contar con personal a nivel de desarrollo de calidad y fiel.

### **Desarrollo rural**

Actualmente, la gente del interior del país no tiene la capacidad de poder vivir de ofrecer servicios tecnológicos, porque no existe un mercado fuerte en su localidad. Sin embargo, la posibilidad de exportar

servicios les puede generar un mercado importante, pudiendo vivir de la prestación de dichos servicios, sin tener que salir de su Departamento para buscar empleo en la Ciudad Capital.

Varios de los entrevistados ven el desarrollo del interior del país ayudado mediante la implementación de Centros de Desarrollo Virtual. Se puede lograr capacitar gente en el interior del país y dotarlos de dichos lugares, desde donde pueden realizar actividades de trabajo que son exportados posteriormente. Si se pudieran generar estos Centros de Desarrollo Virtual, podría lograrse la articulación de las empresas que actualmente exportan servicios, con ingenieros en el interior del país.

Por otro lado, la exportación de servicios de mayor valor agregado puede ir unida al turismo cultural y al turismo comunitario. Esto permite generar oportunidad para profesionales y para comunidades del interior del país, desarrollándose alrededor de tres ejes: las áreas rurales, poblaciones pobres y poblaciones indígenas. Esto podría incluir la generación de paquetes, donde no sólo se visita los monumentos históricos guatemaltecos, sino también se puede convivir con la cultura viva indígena en sus propias comunidades y, al mismo tiempo, someterse a tratamientos médicos. En este sentido, AGEXPORT que tuvieron una experiencia exitosa con el Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT, para promover el turismo comunitario en 11 comunidades del interior del país.

Actualmente se considera que la ciudad de Quetzaltenango es el único otro lugar que resulta atractivo para llevar un Call-center, debido a la potencial abundancia de trabajadores con un nivel aceptable de inglés. Sin embargo, en la medida que avancen otros sectores, como podría ser el turismo, uno podría vislumbrar la posibilidad de establecer Call-centers en localidades cercanas a Antigua Guatemala, Panajachel, etc. Ahora bien, ello no implica que no pueda darse negocios vinculados con las Tecnologías de la Información en el área rural. Por lo mismo, se considera importante el que el Gobierno introduzca cables de banda ancha en las áreas rurales, ya que esa sería una labor que los actores privados, por la poca densidad de uso, no obtendrían ganancias.

Además, podría darse una mayor descentralización del negocio en áreas periféricas urbanas pero ello dependería de que exista la infraestructura suficiente.

## ANEXO V. RESUMEN DE ENTREVISTAS<sup>139</sup>

### ENTREVISTA 1

#### Entrevistados:

- **Kevin Lucas Holcombe.** Presidente de la Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros, AGIS.
- **José Pivaral.** Vicepresidente del Grupo Financiero de Occidente y Presidente de la Asociación Bancaria Guatemalteca, ABG.
- **Mario Mendizábal.** Secretario Ejecutivo de la Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros, AGIS.

#### Temas discutidos

##### Autoidentificación del sector de exportación de servicios:

- Servicios de seguros.

##### Oportunidades de exportación

- El mercado norteamericano es atractivo para el sector de seguros por la presencia de los inmigrantes latinoamericanos. Si se diera acceso al mercado, el crecimiento potencial podría ser importante.
- Bajo la hipótesis de que un tercio de los guatemaltecos que viven California compraran pólizas de vida, podrían llegar a generarse ingresos anuales equivalentes a US\$24 millones para Guatemala (alrededor del 5% del mercado nacional). Pueden sumarse los seguros médicos y de automóvil, además de la posibilidad de expansión a otros Estados.
- También puede aprovecharse el ingreso de remesas, que ahora superan los US\$3 mil millones, para que los inmigrantes puedan asegurar a sus familiares en Guatemala. Los familiares en Guatemala podrían comprar seguros para sus familiares en EEUU, tanto de salud como de repatriación en caso de muerte.
- El mercado del sur de México podría ser una fuente de negocios para las aseguradoras guatemaltecas, cuya penetración podría ascender a US\$50 millones anuales (de un mercado de aproximadamente US\$5 mil millones), equivalente a 11% del mercado guatemalteco.

---

<sup>139</sup> El Anexo IV contiene el resumen de las entrevistas con individuos o grupos relacionados con la exportación de servicios, reflejando la particular interpretación de los autores sobre los conceptos vertidos por los entrevistados. Se ha hecho el mayor esfuerzo por presentar una versión precisa y completa de los puntos de vista expresados por los entrevistados, pero los autores toman completa responsabilidad por las opiniones aquí representadas y presentan disculpas anticipadas por cualquier imprecisión que pueda identificarse. Por tanto, en toda referencia o atribución a este Anexo debe reflejarse la responsabilidad exclusiva de los autores.

### Obstáculos internos

- No existen mayores obstáculos en las telecomunicaciones ni servicios de courier, aunque las redes de alta velocidad son todavía de un costo elevado.
- Para competir en el extranjero el sector financiero en general, y las aseguradoras particularmente, deberán pasar por un proceso de modernización. Algunas entidades financieras nacionales ya están contratando profesionales de bancos norteamericanos para facilitar la transferencia de conocimientos y destrezas.
- A nivel interno existen algunas barreras específicas a la modernización, como en el caso del arrendamiento financiero, cuyo uso en Guatemala es mínimo debido a problemas de índole fiscal.

### Obstáculos externos:

- Cuando se negoció el DR-CAFTA, Guatemala condicionó la entrada al mercado nacional de seguros a un tratamiento recíproco, lo que no fue aceptable para los negociadores norteamericanos. Incluso, los negociadores norteamericanos negaron una propuesta de ofrecer acceso a cinco de los Estados que tienen mayor preponderancia de inmigrantes guatemaltecos.<sup>140</sup>
- Existen algunas complicaciones no específicas al sector seguros, como la ocasional dificultad de viajar hacia EEUU para hacer negocios. Por ejemplo, en el caso del TLC Chile-EEUU se negoció una cuota de acceso para que profesionales chilenos pueda viajar a EEUU por motivos de trabajo. En el caso del DR-CAFTA no se negoció dicho beneficio.
- Por otra parte, el acceso al mercado mexicano se complica porque no se aplica el concepto del “silencio administrativo” en sentido positivo—en la práctica los reguladores mexicanos no aceptan ni rechazan solicitudes de ingreso al mercado, por lo que efectivamente el ingreso no puede ocurrir.

### Políticas públicas solicitadas:

- Mejorar la negociación de apertura de mercados nacionales, obteniendo acceso recíproco hacia los mercados del exterior.
- Mejorar el estatus migratorios de los profesionales guatemaltecos.
- Evitar la intervención estatal en el e-commerce.

---

<sup>140</sup> La industria de seguros en los EEUU es altamente regulada y los mismos reguladores no están interesados en abrir la entrada de nuevos competidores (ejemplo: el costo total de tramitar licencias puede ascender a US\$150 mil). Además, cada Estado de EEUU tiene su propia legislación y su propio regulador de seguros, por lo que resulta complicado que el Gobierno Federal negocie acceso al mercado.

## ENTREVISTA 2

### Entrevistados:

- **Estuardo Biguria.** Director General de Asistencia Global.
- **Deborah Robles.** Analista de Negocios de Asistencia Global

### Temas discutidos

#### Autoidentificación del sector de exportación de servicios:

- Contact-center o call-center
- Ingresos de datos (data-entry)
- Animación gráfica
- Software

#### Oportunidades de exportación:

- Guatemala tiene la mejor infraestructura de telecomunicaciones, oficinas y servicios de apoyo (recursos humanos, contabilidad y auditoría) del área “near-shore” (que abarca Centroamérica y el Caribe).
- Otras ventajas que tiene Guatemala respecto a otros lugares del mundo incluyen: estar en la misma zona horaria que los EEUU; la confianza que produce la firma del DR-CAFTA; la relativa neutralidad del acento guatemalteco urbano; el costo de la mano de obra con la posibilidad de conseguir la calidad requerida; y la productividad del guatemalteco, por ejemplo, en digitación manual (data entry).
- En opinión de los entrevistados, el mercado de clientes potenciales se puede categorizar de la siguiente manera: grandes empresas que invertirían en Guatemala para ofrecer sus propios servicios de contact-center o call-center; PYMES extranjeras que obtienen una reducción importante de costos al depender de una compañía guatemalteca; empresas de todo tamaño interesadas en atender el mercado latino en EEUU.
- Los call-centers y contact-centers se perciben como negocios de “primera generación” que podrán servir de base en el mediano y largo plazo, en términos de infraestructura tecnológica y generación de capital humano, para la generación de mayor valor agregado en la exportación de servicios especializados.

#### Obstáculos externos:

- La “marca-país” aún es desfavorable en el extranjero. Además, la publicidad del INGUAT en el exterior se ha enfocado en el turismo y no en las posibilidades de negocios que ofrece Guatemala.
- En algunos casos hay problemas tributarios en el extranjero. Se conoce que existen empresas que tienen problemas para exportar servicios ya que España y México llegan a retener hasta un 20% del ingreso por concepto del Impuesto sobre la Renta.

### Obstáculos internos:

- En algunos casos resulta complicado que los extranjeros obtengan visa para venir a invertir a Guatemala. Por ejemplo, un ciudadano de la India que estaba interesado en invertir en Guatemala debió ir personalmente a tramitar su visa a un consulado guatemalteco en Estados Unidos.

### Políticas públicas solicitadas:

- Fomentar la estabilidad y claridad en las reglas del juego.
- Promover a Guatemala como destino de inversión, no necesariamente en el contexto del turismo; esto podría requerir una reubicación de Invest in Guatemala dentro de la estructura gubernamental.
- Cambiar la concepción en torno a la exportación de servicios, reconociendo y apoyando su existencia, mediante adecuadas herramientas legales (similares al Decreto 29-89 y la Ley de Zonas Francas). De esta manera, se evitaría depender de interpretaciones sobre el “producto” que se exporta, o la necesidad de contar con un lugar físico, para gozar de los privilegios de las zonas francas.
- Establecer el concepto de empleo de tiempo parcial, incluyendo el pago por hora trabajada.<sup>141</sup>
- Facilitar la contratación por períodos cortos de tiempo, menores a un año, enfocados a atender picos de demanda o períodos productivos específicos. Esto implicaría simplificar el proceso de despido, en términos de costos y procesos.
- Readecuar las políticas educativas, particularmente: impulsar el aprendizaje del inglés; impulsar el aprendizaje de la computación; y promover la enseñanza sobre la administración de negocios.
- Para generar un ambiente propicio de negocios recomiendan: facilitar la ampliación del capital de las empresas, por ejemplo, mediante la modalidad de empresas de capital variable; facilitar la entrada de los inversionistas extranjeros, especialmente en lo que se refiere al trámite de visa; resolver los temas de doble tributación y tratamiento nacional de las empresas guatemaltecas para efectos tributarios en el extranjero.

---

<sup>141</sup> Existe la errada concepción de que estas reformas empeorarían la situación laboral de los guatemaltecos. Los entrevistados consideran que una reforma laboral podría mejorar el bienestar de las familias, como sería el caso de las madres trabajadoras que actualmente realizan trabajos en horario nocturno, pues con una reforma laboral apropiada podrían trabajar medio tiempo durante la mañana (cuando sus hijos estudian). Por otro lado, los jóvenes podrían tener acceso a empleos temporales que les permitirían el tiempo suficiente para estudiar y capacitarse en el trabajo.



## ENTREVISTA 3

### Entrevistados:

- **Philip Wilson.** Director de SolucionWEB.com

### Temas discutidos

#### Autoidentificación del sector de exportación de servicios:

Servicios que identificaron que Guatemala exporta:

- Call centers
- Administración de servidores
- Páginas web

#### Oportunidades de exportación:

- Frente a países como la India y China, Guatemala ofrece múltiples ventajas: excelente combinación de precio y calidad; una cultura similar a la norteamericana, lo que es importante para atender a los clientes; estar en la misma zona horaria que EEUU; y, finalmente, ubicarse en el “near-shore”.
- Otra ventaja es la firma del DR-CAFTA, aunque muchos clientes corporativos de SolucionWeb aún no han oído del Tratado.

#### Obstáculos internos:

- Principalmente la dificultad que tienen los servicios para aprovechar los beneficios del Decreto 29-89.
- La inseguridad interna es importante. Por ejemplo, uno de los clientes de SolucionWeb mencionó que la publicidad negativa sobre el asesinato de mujeres en Guatemala ha creado una mala impresión del país.

#### Obstáculos externos:

- Existe dificultad para obtener visas hacia EEUU, particularmente para viajes repentinos y en épocas altas.

#### Políticas públicas solicitadas:

- Introducir una normativa específica para la exportación de servicios, equiparando los beneficios que obtiene la exportación de bienes pero respondiendo a las características propias del proceso productivo como la ausencia de inventarios.
- Mayor estabilidad y claridad en los temas fiscales.

- Fortalecer la lucha por la seguridad.
- Fortalecer la imagen internacional de Guatemala (marca-país) especialmente entre las PYMEs norteamericanas.
- Solicitar a los EEUU la ampliación de un tipo de visa que facilite los viajes para empresarios, ejecutivos, profesionales y técnicos.
- Además, recomienda impulsar la educación en dos sentidos: formar más personal en áreas tecnológicas y a nivel universitario; y, promover un excelente inglés desde el nivel escolar.

## ENTREVISTA 4

### Entrevistados:

- **Alfredo Rodríguez-Mahuad.** Abogado de Consortium – Rodríguez, Archila, Castellano, Solares & Aguilar, S.C.

### Temas discutidos

#### Autoidentificación del sector de exportación de servicios:

Estos fueron los servicios que identificaron que Guatemala exporta:

- Ingeniería
- Arquitectura
- Contact centers y call centers
- Asesoría sobre temas legales a inversionistas.

#### Oportunidades de exportación:

- Los servicios que considera que tienen mayor potencial de exportación: servicios profesionales, especialmente ingeniería y diseño; diseño de software; consolidación de carga para reducir los costos de exportación.
- Ya existe extensa experiencia en la exportación de servicios legales. Aproximadamente 60% de los ingresos del consorcio legal provienen del extranjero y un 10% adicional proviene de inversionistas extranjeros radicados en Guatemala.
- El trabajo legal requiere un uso importante de las telecomunicaciones, por telefonía y la Internet, en los siguientes procesos: comunicación con clientes y su propio personal; mercadeo y ventas a nivel mundial; entrega de servicios a sus clientes; y, finalmente, trabajo con socios en el extranjero.

#### Obstáculos internos:

- Inseguridad ciudadana
- Falta de recurso humano preparado.
- Procedimientos burocráticos desfavorables para la microempresa y las empresas pequeñas y medianas.

- Excesivo énfasis en la “forma” jurídica, con figuras legales poco atractivas para el inversionista.<sup>142</sup>
- Aunque comparativamente los impuestos no son tan elevados en Guatemala; los obstáculos surgen de la cantidad de requisitos que deben de cumplirse, incluso cuando las empresas no están operando. Esto multiplica el número de infracciones potenciales en las cuales se pueden incurrir.

#### Obstáculos externos:

- Existe una imagen desfavorable a nivel internacional.

#### Políticas públicas solicitadas:

- Reducción de los costos de las telecomunicaciones.
- Adopción de leyes o iniciativas como las propuestas por UNCITRAL para la regulación del comercio electrónico. Específicamente señaló: comercio electrónico; compraventa internacional de mercancías; y la ley modelo de conciliación.

---

<sup>142</sup> En el caso del excesivo formalismo, el entrevistado cita algunos ejemplos. Primero, aunque es relativamente sencillo adquirir la figura de “comerciante individual”, ésta no es atractiva porque no otorga responsabilidad limitada. En cuanto a las Sociedades Anónimas, existen dos posibilidades para las empresas extranjeras. En el caso de las sucursales hay dependencia de una lenta “cadena de legalización” para cada documento. Para una subsidiaria se requiere de una escritura pública; no obstante, no es clara la utilidad de que un Notario deba formarla, pudiendo lograrse mayor eficiencia si se establecieran formatos estandarizados.

## ENTREVISTA 5

### Entrevistados:

- **María Isabel Luján.** Abogada de Quiñones, Ibargüen & Luján

### Temas discutidos

#### Obstáculos internos:

- No es fácil obtener personería jurídica. Para el establecimiento de sucursales de empresas interesadas en invertir en Guatemala, se considera un problema importante la “cadena de legalizaciones”.
- Actualmente puede retrasarse la ampliación del capital de una empresa debido a que en Guatemala no existe la figura de “capital variable”. Unido a este obstáculo está el arancel de suscripción de capital, que puede ser una barrera para que las empresas se capitalicen.
- Otros obstáculos menores dentro del formalismo jurídico están la necesidad de fotocopias legalizadas y el uso de papel sellado de protocolo, que eleva el costo de constitución de empresas desfavorablemente para PYMES.
- El Registro Mercantil sólo existe en la Ciudad de Guatemala lo que limita el registro a las personas en el interior del país.
- Hay problemas en la coordinación institucional del Registro de la Propiedad de Inmuebles y lentitud en los procesos. Aunque puede verse información en la página web del Registro de la Propiedad Inmuebles, dicha información no es confiable. Han ocurrido casos en donde la página de Internet da resultados distintos sobre una misma propiedad. Por ende, siempre debe dependerse de las certificaciones físicas que da el Registro.

#### Políticas públicas solicitadas:

- Para superar el problema de la “cadena de legalizaciones” de las sucursales de empresas extranjeras, se recomienda que Guatemala suscriba el Convenio de La Haya de 1961 sobre la Eliminación del Requisito de la Legalización de Documentos Públicos Extranjeros.

## ENTREVISTA 6

### Entrevistados:

- **Mario López.** Director de Ventas y Mercadeo. TRANSACTEL. Secretario de la Comisión de Call-Centers en AGEXPORT.
- **Lucía Monzón.** Gerente de Retención. TRANSACTEL.
- **María José Aguilar.** Gerente de Reclutamiento. TRANSACTEL.

### Temas discutidos

#### Características de los trabajadores de la empresa

- Ingreso de datos (data-entry) es el nivel inicial. La menor productividad laboral y más cercano al salario mínimo (Q.1,800-Q1,900 por productividad promedio; Q.2,000-Q.2,200 para los trabajadores altamente productivos). No es necesario un elevado nivel de inglés.
- Tres categorías de agentes de call center: en español (existe alianza con una empresa española que permite ofrecer servicios a España); en inglés básico; y, finalmente, en inglés avanzado.
- La edad promedio está entre 20 y 25 años; la mayor parte son hombres aunque la diferencia entre géneros no es muy significativa. El nivel educativo mínimo es el bachillerato, aunque la mayoría estudian en la universidad.
- La empresa cuenta con instalaciones diseñadas para personal discapacitado, ya que efectivamente tienen contratados a personas discapacitadas.
- No se contratan menores de edad porque carecen de la madurez necesaria para lograr el trato al cliente adecuado.
- No se lleva una estadística en cuanto a la contratación de indígenas, aunque tomando como identificador cultural el apellido, su número es reducido. Además, parece existir un patrón en los trabajadores que tienen apellido indígena, pues muchos han trabajado previamente en Estados Unidos.
- Entre las personas que han trabajado anteriormente en Estados Unidos, la principal desventaja es que no cuentan con experiencia en computación.

#### Administración del recurso humano

- El recurso humano es muy importante para Transactel, por lo que tienen cuatro Gerentes en Recursos Humanos, un Gerente de Retención de Personal y un Gerente de Selección de Personal
- Adicional al salario que perciben, los trabajadores obtienen una serie de beneficios: un plan de carrera agresivo; un ambiente laboral positivo (“we care”); incremento salarial atado a responsabilidades no al tiempo dentro de la empresa; seguros de vida y médico adicionales a los aportes al IGSS; transporte para los trabajadores en turnos nocturnos; capacitación

adicional al pago del INTECAP<sup>143</sup>; atención médica; y, finalmente, todas las prestaciones de ley.

#### Futuro del negocio

- El futuro no será el data-entry, porque en materia de costo fácilmente podrán competir otros países.
- El negocio evolucionará hacia call-center y contact center, activando una serie de medios de comunicación electrónica, como el e-mail y el chat room.
- Europa es un nuevo mercado, adicional al mercado norteamericano.

#### Políticas públicas mencionadas:

- Establecer un salario mínimo por hora, con la posibilidad de contratar por tiempo parcial.
- Eliminar restricciones por jornada nocturna. Actualmente, si se laboran más de 4 horas en jornada nocturna se considera que se trabaja todo el tiempo en jornada nocturna, lo que incrementa el costo (las horas extras se pagan 1.5 veces el salario normal). Cabe notar que en Transactel no existen “jornadas de trabajo” sino la entrada y salida constante de trabajadores según los acuerdos entre el trabajador y la empresa.
- Las prestaciones laborales se pagan pero los trabajadores no perciben beneficios (con excepción del IRTRA). Se incurren costos adicionales, como un seguro médico y de vida privado, para subsanar las fallas de las instituciones públicas. A eso, debe agregarse que la contribución “voluntaria” para el adulto mayor ocasionó malestar entre los trabajadores.
- En el caso de data-entry, debiera existir la posibilidad de fijar el pago por productividad, porque es fácil medir la productividad del trabajador.
- Eliminar la asimetría legal que actualmente existe, donde la Ley incentivan al comportamiento oportunista del trabajador.
- Promover un cambio en la percepción negativa que los guatemaltecos tienen sobre los métodos de trabajo en los call centres.
- Establecer una “ventanilla única” en el Ministerio de Trabajo, para acelerar la resolución de los conflictos y lograr cierta especialización por parte de los Inspectores de Trabajo.
- Promover la educación en inglés y computación a distintos niveles.

---

<sup>143</sup> La empresa no utiliza los servicios del INTECAP porque tiene la percepción de que INTECAP se enfoca en capacitación en tareas manuales (carpintería, herrería, etc.). En cuanto al inglés, reconocen la labor de CALUSAC como entidad pública, pero no a INTECAP.

## ENTREVISTA 7

### Entrevistados:

- **Javier Fortín.** Especialista Comercial. Sección Comercial de la Embajada de Estados Unidos.

Esta entrevista no es institucional. Se hace por la experiencia que tiene Javier Fortín en la promoción de exportaciones estadounidenses y por su experiencia trabajando en el Ministerio de Economía de Guatemala.

### Temas discutidos

#### Identificación del sector de exportación de servicios:

- Telecomunicaciones.
- Servicios financieros.
- Turismo
- Call centers
- Servicios profesionales como arquitectura e ingeniería.

#### Obstáculos internos:

- El costo de la banda ancha es todavía muy elevado.
- No existen incentivos a la inversión en materia de servicios.
- Guatemala no cuenta con un marco normativo que regule los servicios, lo que ofrece certeza sobre cómo actuará la autoridad (ejemplo: e-commerce).
- Los mecanismos de promoción de exportaciones de servicios son todavía débiles en comparación con las exportaciones de bienes.
- En cuanto al funcionamiento de los Agregados Comerciales, se presentan los siguientes problemas: poca sistematización de la información; poca promoción del personal en base a méritos; falta de recursos y capacitación; poca coordinación institucional a nivel nacional.



## **ENTREVISTA 8**

### **Entrevistados:**

- **Miguel Monterroso.** Gerente de Operaciones. Studio C.

### **Temas discutidos**

#### **Identificación del sector de exportación de servicios:**

- Call centers.

Es interesante que el entrevistado no mencionara los servicios de animación que ellos mismos desarrollan, probablemente porque lo consideran una excepción y no una “industria”.

#### **Oportunidades de exportación:**

- Servicios con enfoque global, que requieran conocimientos adquiribles a corto plazo y que produzcan entregables concretos (ejemplos: diseño, arquitectura, publicidad, entretenimiento, logística y análisis de datos).
- El tipo de mercados en los que puede sobresalir Guatemala son aquellos en los cuales se requiere un gran conocimiento del cliente, pero que no requiere conocer las características del mercado. De esta manera, es más fácil que se genere el proceso de exportación, que es lo que sucede con Studio C.
- En el caso de Studio C, 98% de los ingresos proviene de ventas al exterior
- Los clientes extranjeros buscan servicio y calidad, antes que precios bajos; además, son muy ordenados en sus procesos de compra, al igual que con los procesos de pagos. Lo contrario ocurre con clientes nacionales.
- Studio C cuentan con una oficina en Estados Unidos que facilita la relación con los estudios de filmación, aunque la comunicación normalmente se realiza mediante teleconferencias y el Internet.
- La capacidad de crecer depende de contar con una industria enfocada en el entretenimiento y la animación. De lo contrario, no se pasará de “producir 3 o 4 escenas por película”.

#### **Políticas públicas solicitadas:**

- Mejores políticas de desarrollo educativo de los guatemaltecos.
- Multiplicar el acceso de los guatemaltecos a la información.
- Desarrollar incentivos fiscales y financiamiento.

## ENTREVISTA 9

### Entrevistados:

- **Francisco Sandoval.** Presidente de comisión de Software, Sofex. Director Comercial de BDG, S.A.

### Temas discutidos

#### Identificación del sector de exportación de servicios:

- Consultoría especializada: aplicación en el área de tecnología; implementación de buenas prácticas; sistemas de gestión empresarial. Principales mercados: Centroamérica.
- Desarrollo de software bajo demanda. Principales mercados: México y EEUU, compitiendo por precio.
- Call centers y BPO.
- Soporte de aplicaciones.

#### Oportunidades de exportación:

- Venezuela, México y República Dominicana están en la estrategia actual de BDG de expansión. Para lograrlo, una de las estrategias importantes ha sido unir esfuerzos con otras empresas que se enfocan en temas “centrales” a la banca, como el manejo de cuentas de ahorro.
- Han roto el paradigma de enfocarse sólo en clientes financieros. También se están acercando a agencias de Gobierno para apoyarlos en el establecimiento de software para la gestión de sus servicios. Además, están acercándose a la mediana empresa, fragmentando los módulos del software para que puedan adquirir aplicaciones específicas. Además, tienen pensado ofrecer servicios de call center.
- Dada la evolución de la empresa y de los mercados regionales, podrían pensar, en un futuro próximo, en atender el mercado latinoamericano que vive en Estados Unidos.

#### Obstáculos externos:

- Para poder entrar al mercado de Estados Unidos se requiere cumplir con ciertas certificaciones que tienen un costo elevado, por lo que la estrategia de BDG, S.A. ha sido enfocarse en el mercado latinoamericano.
- Son demasiado costoso los boletos aéreos, lo cual tiene un impacto importante en la capacidad de generar nuevos negocios y la realización del servicio.

- Durante un tiempo contaron con una oficina en Costa Rica, pero las oportunidades se cerraron cuando se supo que el producto era guatemalteco, por la opinión negativa de la capacidad productiva guatemalteca que prevalece.

Políticas públicas solicitadas:

- Apoyar las iniciativas enfocadas en tecnología. Este año hubo apoyo enfocado en call centres (que tiene la ventaja de mostrar generación de empleo rápido) y BPO (que no ha tenido mucho impacto), pero no así en el resto de negocios tecnológicos.
- Promover educación en materia tecnológica.
- Adicionalmente, se mencionó que el Gobierno tiene una labor importante en el e-commerce, actuando en contra de las estafas, el comercio desleal y el repudio de ventas.

## ENTREVISTA10

### Entrevistados:

- **Bismarck Pineda.** Economista.

Bismarck Pineda trabajó analizando Índices que miden la situación de la economía guatemalteca, como Doing Business, el Global Competitiveness Index, entre otros).

### Temas discutidos

#### Identificación del sector de exportación de servicios:

- Diseño audiovisual
- Diseño de software

#### Obstáculos internos:

- Los obstáculos principales para la exportación se encuentran en lo elevado de los costos de los trámites.
- Otro tema importante es la rigidez de la legislación laboral guatemalteca, en términos conceptuales y en comparación con países.

#### Obstáculos externos:

- Los Índices que sirven para conocer las características de las economías se enfocan en la inversión extranjera, dejando de lado la posibilidad de estructurar políticas públicas que puedan servir a las PYMES nacionales.
- Otra limitación es que los Índices suelen ser llenados por abogados que no se involucran en la realización de los negocios. Por esto mismo, los Índices se enfocan en indicadores de gestión y no en indicadores de desempeño (ejemplo: en lugar de preguntar: qué utilidad tiene la patente de comercio, el enfoque es el tiempo y el costo de obtenerla).

#### Políticas públicas solicitadas:

- Mejorar la seguridad ciudadana.
- Mejorar la infraestructura de comunicación, desde carreteras a tecnologías de la información.
- Flexibilizar la legislación laboral-
- Se considera que la inversión en la percepción internacional de la “marca-país” de Guatemala no es tan importante, como las reformas que deben realizarse internamente.

## **ENTREVISTA 11**

### **Entrevistados:**

- **Roberto Ozaeta.** Supervisor legal de PriceWaterhouseCoopers.
- **José Andrés Cerezo.** Asistente legal de PriceWaterhouseCoopers.

### **Temas discutidos**

#### **Obstáculos internos:**

- El problema de seguridad afecta las inversiones en el país.
- Lo tardado y costoso de los trámites afecta el interés en el país (ejemplos: inscripción de planillas de trabajadores y la inscripción de empresas).
- La principal complicación en la liquidación de las sociedades es el trámite en la Superintendencia de Administración Tributaria.<sup>144</sup> Otro ejemplo de las contribuciones de índole tributaria es el malestar que existe en torno al actual formulario del IVA que resulta complicado incluso para los contadores.
- La SAT también debiera contar con mejores instalaciones en el Registro Mercantil para agilizar los trámites de inscripción.
- La obtención de información y la entrega de documentos están demasiado centralizadas en la Ciudad de Guatemala.
- Incide también la falta de coordinación interinstitucional, pues varias instituciones del Estado solicitan procesos distintos para un mismo trámite. También se mencionó que existe un problema en el carácter personal y no institucional de las políticas que se adoptan. Esto implica que los criterios se modifican con la llegada de nuevas autoridades, lo que implica en la práctica un cambio constante en las reglas de juego.
- Un problema importante sobre el funcionamiento del sistema tributario, es la resolución de los procesos judiciales. Por ejemplo, puede tomar hasta diez años resolver procesos sobre tributación.
- El Código Laboral es muy tutelar y poco realista. Unido a esto, el mecanismo de resolución de conflictos laborales es demasiado tardado.
- Podría lograrse una mejora importante en la obtención de permisos de trabajo para extranjeros, si se lograra la coordinación entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Trabajo y Previsión social y la SAT.

---

<sup>144</sup> En cuanto a los aspectos tributarios propiamente, han habido avances importantes, como BancaSAT que permite pagar impuestos vía Internet.

## ENTREVISTA 12

### Entrevistados:

- **Fanny de Estrada. Directora Ejecutiva de AGEXPORT.**

### Temas discutidos

#### Identificación del sector de exportación de servicios:

- Call Centers
- Software
- Diseño de planos
- Servicios médicos (operaciones, tratamientos dentales, etc.).
- Diseño de campañas publicitarias
- Escuelas de idiomas.
- Turismo

#### Motivación para la agremiación de los empresarios de exportación de servicios:

- A los exportadores de servicios les ha interesado agremiarse a AGEXPORT, porque cuenta ya con experiencia en promover exportaciones. Puede fortalecer la promoción del servicio; inteligencia de mercado; y el mercadeo del producto. Además, la metodología que desarrolla les permite trabajar juntos a empresas que suelen ser competidoras en el mercado nacional.
- AGEXPORT también tiene experiencia en la generación de alianzas, como lo son las que tiene con la Universidad San Carlos de Guatemala, la Universidad Rafael Landívar y el INTECAP.

#### Obstáculos a la exportación de servicios:

- Cambiar la cultura gubernamental (especialmente la parte fiscal y de tramitología) y establecer mecanismos de confianza.
- Cambiar la percepción generalizada de que el desarrollo depende de tener tierra o fábricas, cuando el talento de los guatemaltecos ofrece oportunidades en el mercado internacional.

#### Oportunidades para el desarrollo rural

- La exportación de servicios de mayor valor agregado pueden ir unidas al turismo cultural y al turismo comunitario. Esto permite generar oportunidad para profesionales y para comunidades del interior del país. De esta manera se pueden generar oportunidades económicas alrededor de tres ejes: lo rural, la pobreza y lo indígena.

- AGEXPORT ha trabajado junto con el Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT, para promover el turismo comunitario en once comunidades del interior del país. Esta ha sido una experiencia exitosa que pudiera articularse con la exportación de servicios de mayor valor agregado.

#### Políticas públicas solicitadas:

- Mejorar la flexibilidad laboral para permitir el trabajo por tiempo parcial. Actualmente existe una contradicción dentro de la legislación laboral, ya que la misma permite el trabajo por tiempo parcial, pero al mismo tiempo obliga a pagarle al trabajador como si hubiera trabajado tiempo completo.
- Reformar el mecanismo de fijación del salario mínimo. El nivel actual y los constantes incrementos afectan la capacidad productiva de las empresas, ya que le quitan al empresario la principal herramienta para estimular a los trabajadores para incrementar sus estándares de producción.
- Reformar el Decreto 29-89 para incluir la exportación de servicios o introducir un régimen similar para la exportación de servicios. Dicha reforma podría considerarse el instrumento más versátil para la promoción de exportación de servicios, en comparación con la Ley de Zonas Francas que depende de la ubicación geográfica.<sup>145</sup>
- Reformar la Ley de Zonas Francas que incluye un capítulo sobre exportación de servicios. Actualmente existe una propuesta interinstitucional que incluye un capítulo sobre la exportación de servicios. Esto implica que la reforma reconoce que el servicio es un bien intangible y que, por su misma naturaleza, necesita de un proceso de monitoreo distinto al de la exportación de bienes. El propósito es crear la posibilidad de Zonas Francas enfocadas en servicios, como es el caso de México, Costa Rica y El Salvador. Esta modalidad también ha servido en Ecuador para promover el turismo de salud.
- Promover el idioma inglés a nivel de la educación secundaria. AGEXPORT realizó una encuesta en 23 centros de educación inglés del país y se encontraron problemas: escasos profesores con buen nivel del idioma inglés; esfuerzo limitado por enseñar el inglés con orientación al trabajo; y, resultados educativos en inglés de baja calidad.
- Fortalecer la seguridad ciudadana.

---

<sup>145</sup> Se ha permitido que algunas empresas que exportan servicios se beneficien del Decreto 29-89, bajo una interpretación realizada por la Administración actual. Esta es una debilidad, ya que podría ser modificada fácilmente por futuros Gobiernos.

## **ENTREVISTA 13**

### **Entrevistados:**

- **Ing. Ernesto Mena. Tecniscan**

### **Temas discutidos**

#### **Oportunidades de exportación:**

- Las áreas de trabajo actualmente incluyen:
  - Exámenes de laboratorio.
  - Radiología.
  - Tomografía.
  - Pruebas de reflujo gástrico.
  - Resonancia magnética.
  - Pruebas de esfuerzo.
  - Electrocardiograma.
  - Mamografía y densitometría ósea.
  - Evaluación por un nutricionista.
  - Interpretación de los resultados por un médico internista.
- Adicionalmente a lograr nuevos clientes extranjeros por referencia, actualmente cuentan con una vendedora en México para promover el servicio. Actualmente el principal mecanismo de comunicación con los clientes es el teléfono.
- Existe un nicho de mercado importante en las empresas norteamericanas que pueden encontrar reducciones importantes de costos al mandar a sus pacientes a realizar tratamientos médicos en Guatemala. Además, existe una cultura de prevención de enfermedades más fuerte que en Guatemala.
- Existe la posibilidad de mezclar el turismo de salud con el turismo cultural o de otro tipo. Dado que estos exámenes o procedimientos se hacen con mayor tiempo de planificación y de forma preventiva, puede aprovecharse la atracción de extranjeros para llevarlos a conocer distintos destinos turísticos.
- Tecniscan ha realizado alianzas con hoteles en la ciudad de Guatemala y Antigua Guatemala para dar un servicio adicional a sus clientes, aunque no se ha involucrado en el proceso de “armar” los paquetes turísticos.
- Todas estas oportunidades han llegado a Tecniscan a acercarse a AGEXPORT, en la medida que han visto un interés importante en promover la imagen del sector y lograr atraer el turismo de salud hacia Guatemala.



Obstáculos internos:

- No existen mecanismos para certificar la calidad de los proveedores de servicios de salud.

Políticas públicas solicitadas:

- Establecer algún mecanismo para evitar que algún proveedor ofrezca un producto que no cumple con estándares de calidad.
- Ampliar las zonas francas podría ser muy positivo, aunque puede ser problemática la fiscalización de quiénes califican para la exención fiscal.
- Apoyar el funcionamiento de los clusters.

## ENTREVISTA 14

### Entrevistados:

- **Dr. Rafael Mejicano.** Socio Centro Dental de Especialistas.

### Temas discutidos

#### Camino hacia la exportación

El proceso de exportación inició de “boca-en-boca”. Inició atendiendo empleados de empresas internacionales y embajadas, para luego atender a sus familiares y amigos. Posteriormente, ellos empiezan a recomendar los servicios a otras personas, lo cual conlleva atender a extranjeros que viajan para obtener el servicio. De esta manera, han llegado a otros países como El Salvador, Honduras, México, Estados Unidos y algunos países europeos. Otro mecanismo que ha promovido la exportación ha sido el atender conferencias en los países de la región, ya que permite entrar en contacto con potenciales pacientes. Adicionalmente, cuentan con dos mecanismos:

- La página de Internet: <http://www.centrodental.com.gt/>.
- Tienen publicidad en canales norteamericanos, Multiméica TV, donde se anuncian los servicios de del edificio de Multiméica.

#### Servicios que prestan:

- Odontología estética
- Ortodoncia
- Implantes
- Odontología general
- Odontología preventiva
- Odontología restaurativa
- Prótesis fija
- Trastornos dolorosos de la cabeza, cara y cuello
- Problemas de la articulación temporomandibular
- Odontopediatría
- Periodoncia (tratamiento de encías)
- Endodoncia (tratamiento de canales)
- Cirugía maxilofacial
- Sedación
- Sistema de diagnóstico computarizado
- Radiología digital
- Laboratorio dental completo
- Microscopía odontológica

#### Oportunidades de exportación:

Los inmigrantes latinoamericanos en Estados Unidos y los trabajadores norteamericanos sin seguro pueden resultar un grupo que podría sentirse atraído a venir a Guatemala por tratamientos médicos y dentales con un costo menor.

El turismo de salud se puede volver tan importante como lo que sucede en India y Costa Rica, en el cual se llega a contratar *charters*, para reducir los costos del boleto aéreo y así promover dicho turismo.

#### Obstáculos internos:

Actualmente los ingresos por extranjeros representan un 3% del total de ingresos. Sin embargo, a finales de la década de 1980 y a principios de la década de 1990, los extranjeros llegaron a representar un 20%. Esta reducción inicia con el autgolpe de Estado del gobierno de Serrano Elías y luego con la violencia en el país.

Este es un negocio cuyo mecanismo de publicidad es de “boca-en-boca”. El principal mecanismo para atraer a la gente al doctor o al dentista no es tanto la publicidad como la experiencia positiva que tienen personajes que previamente han ido con dicho doctor o dentista. Por eso los tres problemas que han experimentado clientes del Centro Dental pueden frenar la posibilidad de atraer más clientes en el sur de México y España:

- Hace 2 o 3 meses, una pareja de esposos españoles vino al país para un tratamiento dental. Sin embargo, fueron asaltados dentro del aeropuerto de Guatemala.
- El alcalde de Tapachula, México venía junto con su familia a hacerse tratamiento dental en Guatemala. Sin embargo, en la última ocasión que venía hacia Guatemala, el camino se encontraba bloqueado, por una manifestación.
- El Dr. Mejicano comentó que al último paciente salvadoreño que atendió fue a un General, el cual fue asaltado en la frontera de Don Pedro de Alvarado. Fue baleado.

El costo de los boletos aéreos son elevados, pudiendo compararlos con ir a Europa, cuando se viaja desde ciudades como Chicago y Nueva York, llegan a elevarse hasta US\$700 ó US\$900. Esto hace que el diferencial de precios de los servicios dentales se vea reducido tan sólo por el costo del boleto aéreo. Para poner más clara la situación: para que la población del sur de México obtenga la misma calidad del servicio dental que pueden conseguir en Guatemala, tendrían que acudir a México Distrito Federal. La diferencia de precios es de US\$500 aproximadamente. Por eso, la sensibilidad de este mercado al precio del transporte es elevada.

Por otro lado, a pesar de los esfuerzos realizados para promover el cluster de exportación de servicios médicos, no han logrado el interés del INGUAT. Dicho esfuerzo no fue realizado sólo por la Clínica Dental, sino por una serie de profesionales que trabajan en el edificio de Multimédica. El principal interés ha sido obtener fondos (US\$40,000) para poder contratar gente que pueda darle un seguimiento constante al fortalecimiento del cluster, no sólo dentro de Multimédica, sino con otros actores como hoteles, tour-operadores, etc.

## GRUPO FOCAL 1

### Entrevistados:

- **Hugo Díaz.** Director de Negocios de Biznet S.A.
- **Mario López.** Director de Ventas y Mercadeo. TRANSACTEL.
- **Estuardo José Robles.** Asesor BPO/TIC de Invest in Guatemala.

### Temas discutidos

#### Autoidentificación del sector de exportación de servicios:

- Call-centers
- Diseño de páginas web

#### Oportunidades de exportación:

- Potencial para desarrollar el sector de BPO y call-centers en operaciones de mediana y pequeña escala. Guatemala puede atender al mercado medio de PYMES norteamericanas con ventas entre US\$5 a US\$50 millones anuales (existen al menos 500,000 mil empresas de este tipo en EEUU).
- El mercado medio no está dispuesto a invertir en países distantes. Por tanto, la ventaja de Guatemala en ese mercado es estar en el “near-shore”.
- Además, las empresas internacionales desean diversificar el riesgo de sus operaciones, por lo que Guatemala resulta una opción atractiva en algunos casos.
- En el caso de los call centers no parecen existir grandes complicaciones burocráticas para realizar negocios con EEUU. En opinión de los entrevistados “Es tan fácil como llenar un commercial-invoice”.
- Otra ventaja es el nivel organización que ya existe en el país. Por ejemplo, Invest in Guatemala cuenta con personal enfocado en el tema; AGEXPORT, incorporó el sector exportador servicios este año; y, la Gremial de Call-Centers está en formación e iniciará operaciones próximamente.
- La organización al sector educativo para elevar el nivel de inglés del recurso humano.<sup>146</sup> En el contexto se ha mencionado el papel del IGA en la mejora del inglés hablado del personal de los call centers, la iniciativa del Colegio Sagrado Corazón para impulsar una carrera técnica enfocada a call-centers, y la contribución de Kinal al manejo tecnológico de sus egresados.

---

<sup>146</sup> Los entrevistados estimaron que Guatemala podría tener unas 12 mil personas con la capacidad de trabajar inmediatamente en un call-center. Adicionalmente, se considera que hay muchas personas que tienen un nivel intermedio de inglés, quienes podrían requerir entrenamiento intensivo durante seis semanas para alcanzar el nivel de inglés necesario para laborar en un call center. Personas con inglés básico pueden capacitarse intensivamente y alcanzar un nivel apropiado para trabajar en un call center en aproximadamente seis meses. Esto indica que con las políticas adecuadas, en el mediano y largo plazo se podría mantener un crecimiento constante de la oferta laboral en la industria.

- Para los trabajadores, trabajar en un call center reporta numerosas ventajas, entre las que se cuentan: salario por encima del salario mínimo; aprendizaje en temas de productividad y calidad; posibilidades de ascenso dentro de la organización.
- En cuanto al desarrollo fuera de la Ciudad de Guatemala, los entrevistados señalan que actualmente Quetzaltenango es el único otro lugar que resulta atractivo para llevar un call center, debido a la abundancia de trabajadores con un nivel aceptable de inglés. Sin embargo, en la medida que avancen sectores económicos como el turismo, se vislumbra la posibilidad de establecer call centers en localidades como la Antigua Guatemala, Panajachel y otros.

#### Obstáculos internos:

- Dadas las condiciones actuales, en el corto plazo el crecimiento máximo que la industria podría soportar sería de 4 mil empleos adicionales. Dicho nivel puede alcanzarse en apenas tres años, por lo que se requiere coordinar las políticas públicas para evitar el estancamiento del sector a mediano y largo plazo.
- Entre los trabajadores todavía existe una percepción negativa sobre el negocio de call-centers. La imagen es que existen capataces y maltrato constante.
- En Guatemala resulta costosa y engorrosa la inscripción de una empresa. Además, a lo largo de sus operaciones los operadores de call centers han acumulado un monto importante de créditos fiscales por exportación, sin que en la práctica pueda aprovecharse el mecanismo para la devolución.

#### Obstáculos externos:

- Guatemala mantiene una mala imagen en el extranjero (mala percepción de “marca-país”) por el nivel de inseguridad interna. Los inversionistas tienen miedo de llegar al país. Sin embargo, existe información anecdótica de que una vez en Guatemala, los inversionistas se dan cuenta que el prejuicio era infundado y que la inversión en Guatemala puede traerles muchas ventajas.

#### Políticas públicas solicitadas:

- Impulsar la educación (ejemplo: que el TOEFL sea obligatorio para la graduación de algunas carreras técnicas).
- Reformar la legislación laboral, especialmente las disposiciones sobre contratación a tiempo parcial.
- Organizar una campaña internacional promoviendo una “marca-país” que resulte atractiva para los clientes e inversionistas extranjeros y apoyar una campaña interna para mostrar el atractivo laboral del sector.
- Facilitar la diversificación al área rural y zonas urbanas periféricas, mejorando los accesos y la infraestructura de telecomunicaciones.

## GRUPO FOCAL 2

### Entrevistados:

- **Carmelo Durán.** Presidente Cluster de Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- **Marta Ruiz.** Gerente Cluster
- **Yehudi Sabbagh.** Dueño de Xentra.com y Presidente de WebGT, Asociación de Empresas de Desarrollo de Contenido Web.

### Temas discutidos

#### Autoidentificación del sector de exportación de servicios:

- Software
- Páginas Web
- Imágenes digitales
- BPO y call-center

#### Oportunidades de exportación:

- Los call-centers y BPO son “maquiladoras de servicios” que pueden servir como plataforma para construir capacidad tecnológica y ofrecer servicios de alto valor agregado.
- En el corto plazo hay oportunidades de generación de empleo atendiendo al mercado latinoamericano en Estados Unidos, y al mercado español y latinoamericano en Europa.
- La organización propiciada por el cluster evita duplicación de esfuerzos y fomenta la coordinación entre el sector académico y las empresas.<sup>147</sup>
- Además, las empresas pueden conocer sus actividades y desarrollar alianzas eventuales.

#### Obstáculos internos:

- Las políticas públicas están diseñadas para apoyar la producción de bienes, pero no la producción y exportación de servicios.
- Un ejemplo del problema es la dificultad que existe para registrar las exportaciones de servicios con la Superintendencia de Administración Tributaria, pues ni siquiera existe el renglón específico para hacer los trámites de pago de impuestos.

---

<sup>147</sup> Un excelente ejemplo es que la Facultad de Ingeniería de la Universidad San Carlos de Guatemala ha permitido que SOFEX participe en la modificación, adecuación y actualización de su currículo. Junto con SOFEX se ha trabajado para certificar trabajadores. Además, se ha reformulado la carrera de Diseño Web de la Universidad Galileo, combinando el diseño y la programación.

- La actitud de las empresas del mismo sector es un problema en la medida en que se vean únicamente como competidores en el mercado local. Sin embargo, en la medida que miran hacia los mercados externos crece la posibilidad de generar sinergias entre las distintas empresas.
- En los sectores de alto valor agregado, el Código Laboral no parece generar problemas.

#### Políticas públicas solicitadas:

- Se necesitan tres frentes para generar un ambiente propicio para el cluster de tecnología: una Unidad Especializada en el Gobierno para una respuesta rápida a las necesidades de un sector cuya competencia internacional lo obliga a cambiar constantemente; una Comisión de Tecnología en el Congreso de la República enfocada en desarrollar y analizar la legislación que debe aprobarse o derogarse; y, finalmente, juzgados que den resolución rápida a los conflictos que puedan surgir en este sector.
- Un enfoque de largo plazo en el diseño e implementación de las políticas públicas.
- Promoción de una cultura de la excelencia (calidad mundial): atracción de profesores de calidad mundial y certificación de las empresas guatemaltecas que cumplen con estándares de calidad mundial (como ocurre en Costa Rica).
- Promover la inmigración y la permanencia del talento en Guatemala.
- Promover una red internacional de contactos que permita concretizar oportunidades de negocios. Por ejemplo, que los cónsules y guatemaltecos emigrantes tengan un mecanismo de información que permita contactar empresas en Guatemala; y contar con mecanismos de información para que los guatemaltecos interesados puedan participar en ferias internacionales.
- Promover la preferencia a las empresas y marcas guatemaltecas sobre extranjeras en los contratos.

### GRUPO FOCAL 3

#### Entrevistados:

- **Patricia Wagner.** Senior Commercial Officer de la EMBASSY OF THE UNITED STATES OF AMERICA.
- **Javier Fortin.** Industry Trade Specialist de la EMBASSY OF THE UNITED STATES OF AMERICA.
- **Edith Vásquez.** Marketing Assistang del UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE.
- **Karla Tay.** Agricultural Specialist del UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE.

#### Temas discutidos

##### Características del funcionamiento de la Oficina Comercial

El objetivo de la oficina es ayudar a las compañías norteamericanas a exportar servicios, aunque debe señalarse que tras el DR-CAFTA se ha incluido también cierta promoción de las exportaciones de la región Centroamérica y República Dominicana hacia Estados Unidos. Cuenta con 106 oficinas dentro de estados Unidos y 150 secciones comerciales alrededor del mundo. No se involucra en el tema agrícola. Cada sección comercial realiza un enfoque anual de las industrias en las cuales trabajará. En el caso de la oficina de Guatemala, son las siguientes industrias:

- Respuestos y servicios automotrices
- Procesamiento y empaque de comidas
- Equipo de construcción
- Equipo para hotelería y restaurantes
- Franquicias
- Computadoras y equipo periférico
- Maquinaria y accesorios para fabricación de textiles
- Equipo médico
- Sistemas de energía eléctrica

Los servicios que presta la Oficina Comercial en Guatemala incluyen:

- Facilitación de servicios y negocios
- Provisión de servicios gubernamentales
- Investigación de mercados, coordinación de servicios comerciales, reuniones y contactos con empresarios y expertos locales
- Búsqueda y evaluación de potenciales socios comerciales
- Preparación de un documento donde describen las principales características de la economía guatemalteca.



## **GRUPO FOCAL 4**

### **Entrevistados:**

- **Carlos Pedro Godoy.** Gerente de operaciones de ASISTENCIA GLOBAL.
- **Juan Carlos Corona.** CRM Manager de ASISTENCIA GLOBAL.

### **Temas discutidos**

#### **Características de la administración del Recurso Humano.**

- El recurso humano de la empresa representa el 70% del costo. Cuentan con 150 teleoperadores. Algunos reciben llamadas y otros las realizan. El primer tipo de personal atiende reclamos o emergencias, recibiendo bonificaciones en base a cumplimiento de metas. El segundo tipo de personal realiza telemarketing y recibe comisiones por ventas. La asignación de estos puestos se realiza en base a pruebas, capacitaciones y exámenes.
- El principal reto en la administración del recurso humano es mantener una elevada productividad del equipo, lo que requiere gran flexibilidad para que el recurso humano trabaje en los horarios que se requiere. Los clientes tienen solicitudes específicas del período de tiempo en el que quieren que se reciban/realicen las llamadas.
- Además, debe tenerse en cuenta la caída en el rendimiento del trabajador más allá de las 5-6 horas (telemarketing); o 6-7 horas (teleoperador que recibe llamadas). Por eso mismo, la empresa estaría en disposición de contratar personal que quisiera trabajar pocas horas al día
- Actualmente, el personal se contrata bajo dos modalidades: jornada completa y por hora. La jornada completa la perciben las personas que realizan el turno de vela. El resto de turnos (mañana, tarde, noche) tienen la jornada por hora.<sup>148</sup> Actualmente, en promedio trabajan 7 horas diarias de lunes a sábado o domingo. La flexibilidad de los turnos ha permitido atraer a jóvenes universitarios interesados en obtener un primer trabajo e ingresos adicionales.
- La conflictividad laboral es baja. Esto puede deberse al elevado perfil de los trabajadores (jóvenes universitarios); la elevada rotación del personal (30%); el tiempo promedio de los trabajadores en la empresa (12 meses); y que la empresa tiene un tamaño relativamente pequeño (150 teleoperadores).
- El grupo de teleoperadores que reciben llamadas puede llegar a gozar de bonos equivalentes a un 100% del salario mínimo. Los operadores excepcionales alcanzan bonos del 200%. Los operadores que realizan telemarketing pueden llegar a recibir hasta dos o tres veces el salario

---

<sup>148</sup> La jornada por hora fue permitida por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social desde principios del 2006. La limitación es la obligatoriedad de cumplir con el salario mínimo mensual, con lo que se crea una “jornada mínima” de 5 horas. El propósito de la “jornada mínima” fue evitar un “efecto cascada”, llevando a incrementar el resto de salarios, volviendo más costosa y menos competitiva toda la operación. Aún cuando existe la restricción del salario mínimo, la contratación por hora con “jornada mínima” permite que la empresa pueda determinar si el trabajador es productivo como para contratarlo 1, 2 ó 3 horas adicionales, o si por el contrario, es preferible (a) contratar a otro trabajador; o (b) no contratar a nadie dado que es tiempo muerto. La restricción de la “jornada mínima” de 5 horas ocasionó problemas con un cliente potencial, el cuál sólo quería trabajar 4 horas (que le interesaba para telemarketing).

mínimo. Los incentivos son individuales a nivel de operador y grupales a nivel de supervisor. Adicionalmente, se busca promover al personal dentro de la empresa.