

# Guatemala Hoy:

## → La Estrategia de Desarrollo Inclusivo



Sección I. Visión General del Proyecto. Objetivos y Alcance

Septiembre, 2011

Permitida su circulación y reproducción en todo o en parte citando la fuente.

# Resumen Ejecutivo

## Guatemala Hoy: La Estrategia de Desarrollo Inclusivo

- Entre los meses de Marzo a Octubre de 2011, Dalberg Global Development Advisors desarrolló el pilar “Una Guatemala + Próspera” del proyecto **Guatemalteco Mejoramos Guatemala** promovido por el sector privado guatemalteco, representado por FUNDESA y CACIF con el objetivo de lograr Una Guatemala Mejor a través de 3 pilares: - Una Guatemala más Próspera, - Una Guatemala más Solidaria y Una Guatemala más Segura.
- El pilar desarrollado a través de éste proyecto (Una Guatemala más Próspera) consiste básicamente en una estrategia de Desarrollo Económico Inclusivo que a través de 4 líneas de trabajo:
- 1.- Liderazgo y Visión,
- 2.- Análisis de Competitividad,
- 3.- Estrategia y Plan de Inversión
- 4.- Estrategias de Valor Compartido, contribuyen a la generación de un proceso de desarrollo económico que contribuya activamente a la generación de oportunidades de diversificación de la economía, a la vez que se avanza en la inclusión de sectores menos favorecidos de la población en el desarrollo del país.

## El Desarrollo Económico Inclusivo

- El diseño e implementación de un plan de crecimiento inclusivo se soporta en la integración de distintos elementos para el cambio y la movilización. La gestión del cambio promovida por un grupo con liderazgo y una visión compartida sobre las principales prioridades para la acción, soportado por un análisis de los principales aspectos de la competitividad del país basado en los hechos, el diseño de una estrategia para superar las principales limitantes al desarrollo así como el desarrollo de acciones para mitigar temas como malnutrición y educación, son factores claves en la generación del desarrollo.

## Visión General y Alcance del Proyecto

- El proyecto se concibe como un conjunto de iniciativas y acciones a ser promovidas por el sector privado conjuntamente con otros grupos de la sociedad guatemalteca, incluyendo el sector público, para el desarrollo nacional, sectorial y regional para la identificación de oportunidades para diversificar la economía con base a los sectores con mejor potencial de crecimiento.
- El trabajo realizado combinó análisis de contenido y procesos participativos para la generación de apropiamiento, construyendo una base de Liderazgo y colaboración en distintos actores económicos y sociales de Guatemala con miras a apoyar la implantación de las distintas recomendaciones realizadas con el objetivo de ampliar la base de empresas que amplíen las capacidades productivas del país y contribuyan por ende a la diversificación y desarrollo de productos más sofisticados.

# Resumen Ejecutivo

## Guatemala Hoy: La Estrategia de Desarrollo Inclusivo

### Alcance y resultados

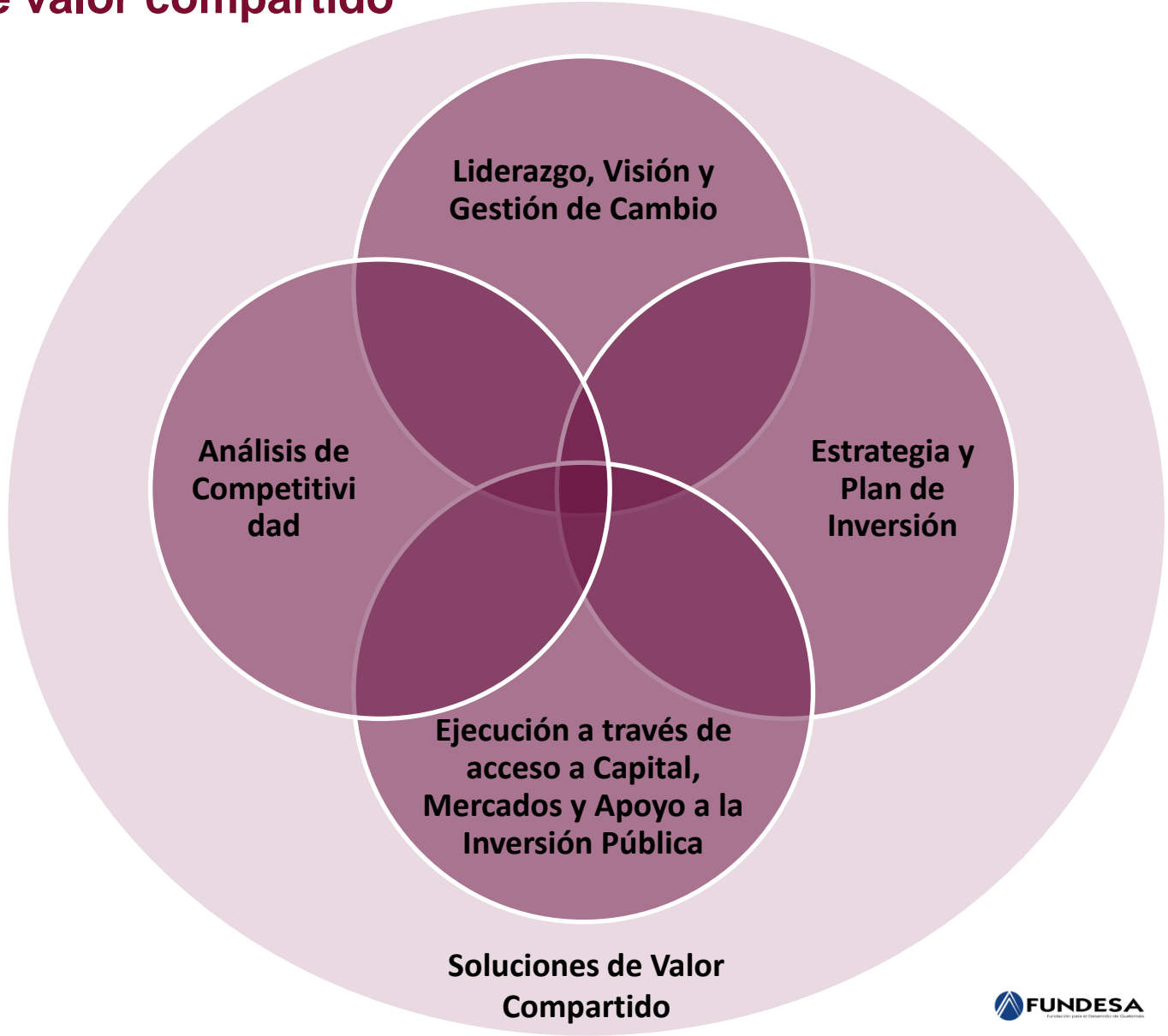
- El proyecto se ejecutó en un plazo de 7 meses, durante los cuales se desarrollaron en forma paralela los 4 principales componentes del mismo y que incluyeron los talleres de liderazgo, los análisis de competitividad y “product space”, los talleres consultivos así como las propuestas de desarrollo de soluciones para abordar los imperativos estratégicos para el desarrollo de Guatemala. De igual forma se hicieron propuestas de acción para coordinar el avance en el desarrollo de la agenda para el sector productivo de Guatemala así como para la implantación de las soluciones para la superación de las limitantes al crecimiento económico y de los problemas de malnutrición.

# Contenido

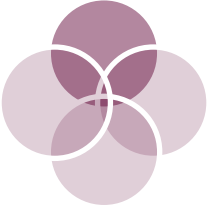
## • El Desarrollo Económico Inclusivo

- Visión General y Alcance del Proyecto
- Plan de Trabajo y Componentes
- Entregables
- Entrevistas y talleres

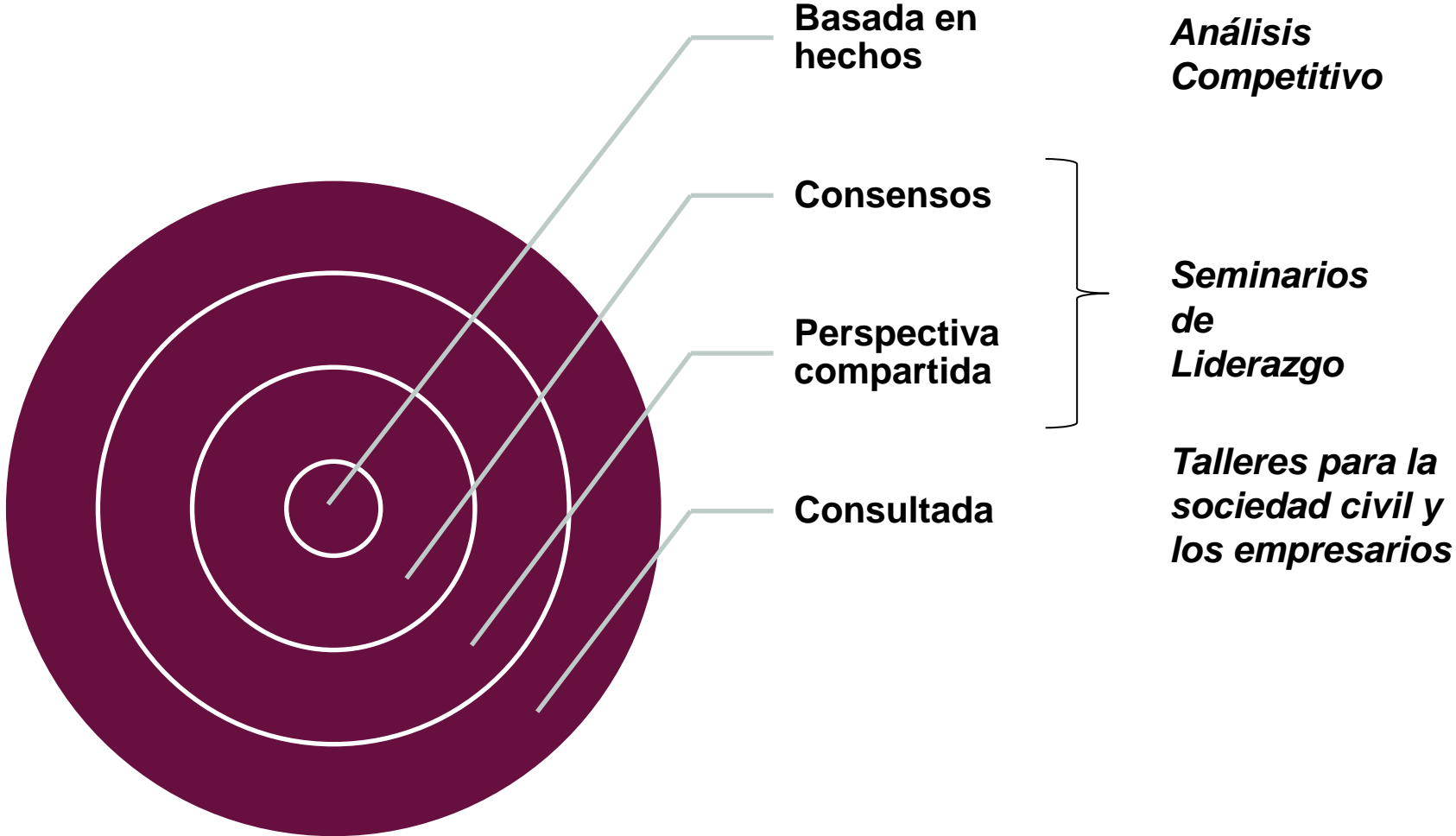
# El Programa de Desarrollo Económico Inclusivo de Guatemala está concebido alrededor de 4 dimensiones claves que se desarrollan en un contexto de valor compartido

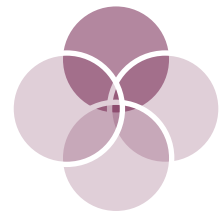


# Liderazgo, Visión y Gestión de Cambio



## Facilitación basada en hechos para Aceptación y Acción

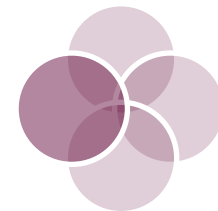




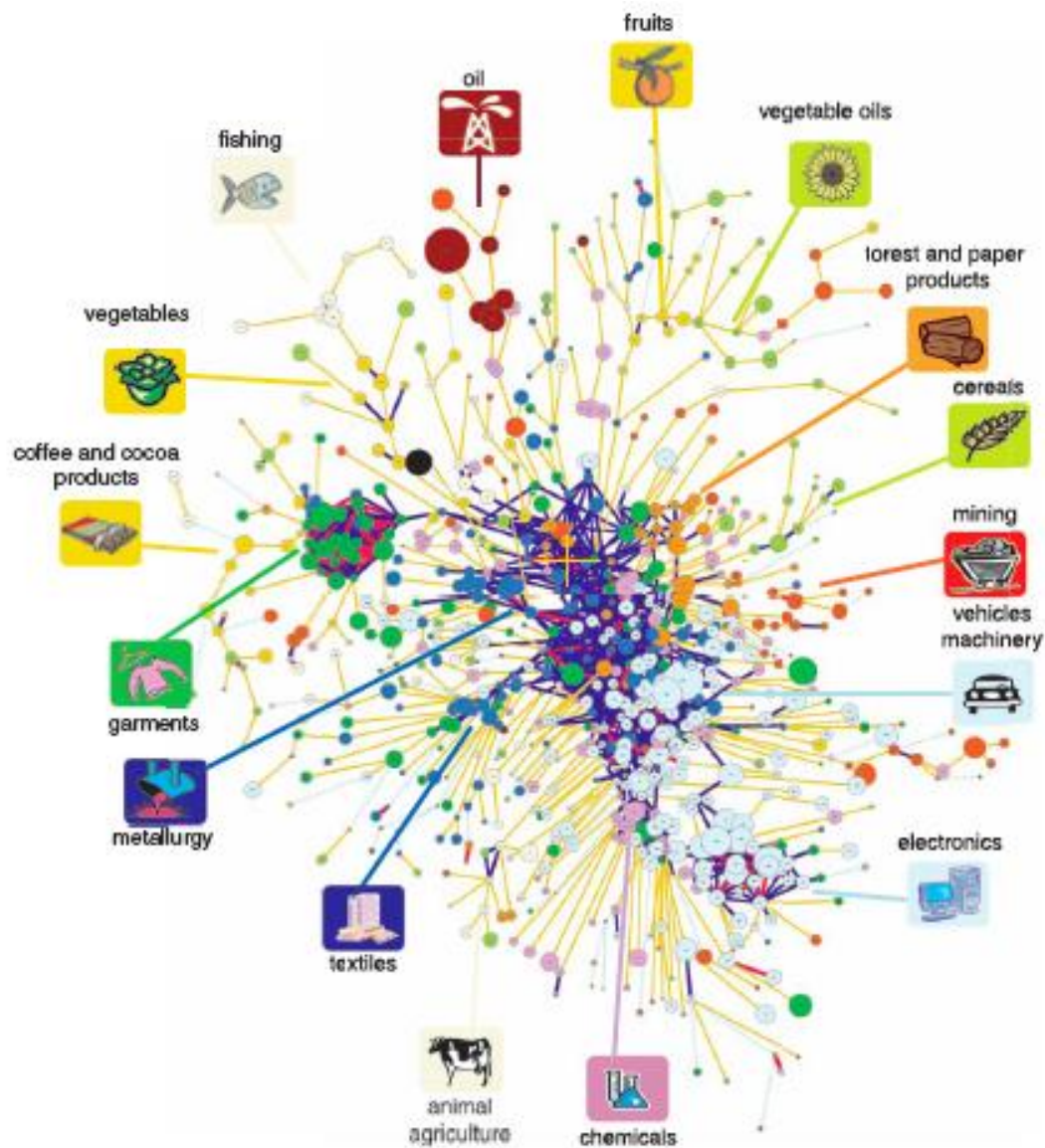
## Seminarios de Liderazgo

<b>Seminario 1: El Desafío del Liderazgo</b>	<b>Seminario 2: La Oportunidad de Liderar</b>	<b>Seminario 3: En Búsqueda de la Visión Compartida</b>	<b>Seminario 4: El Imperativo de Liderazgo</b>
Desafíos del Liderazgo confrontados por los participantes y el país	Oportunidades para acciones individuales y colectivas para superar las brechas	Construyendo la “buena sociedad”, desarrollando y articulando una visión compartida	Lanzamiento de nuevas iniciativas llevando el esfuerzo hacia adelante

**Moderado por Stace Lindsay: Fusion Venture Partners y  
Moderador Líder del Aspen Institute**

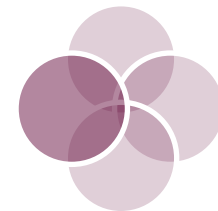


# Análisis de Competitividad



## Análisis de Product-Space Prof Ricardo Hausmann

- Los países son más propensos crear productos "cerca" en los que tienen capacidades subyacentes de producción
- Siempre que sea posible, los países quieren producir productos más sofisticados ayuden a que el país se mueva hacia el centro de la "diversificación"



# Análisis de Competitividad

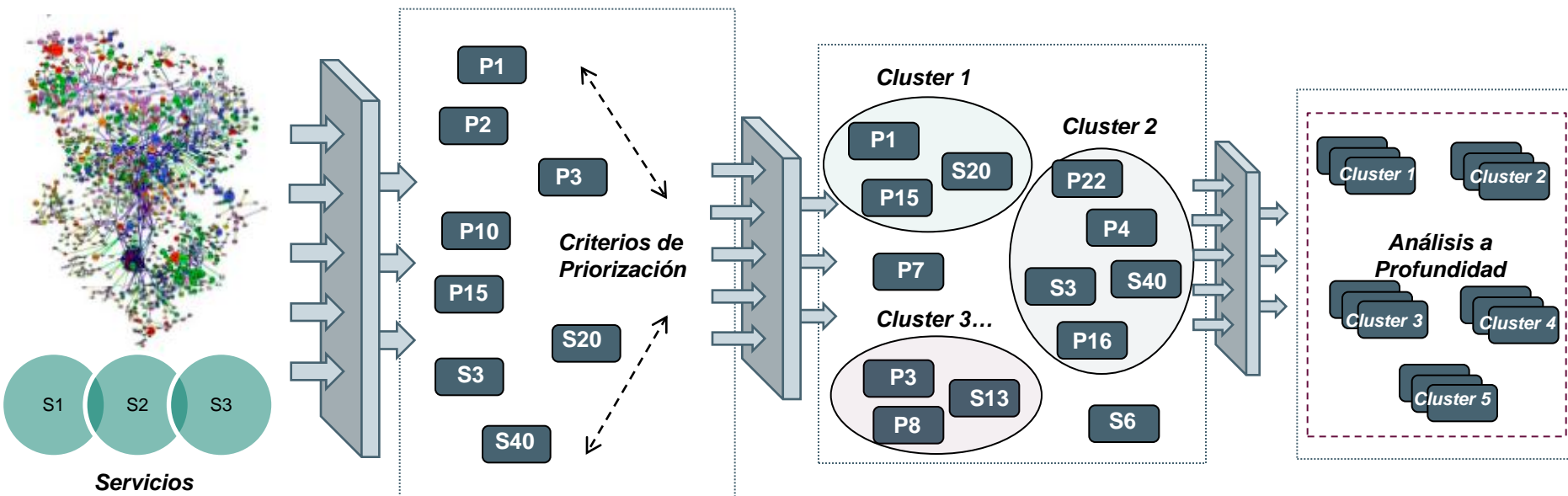
## Vinculando Productos a Oportunidades Sectoriales

1 Mapa de productos y servicios

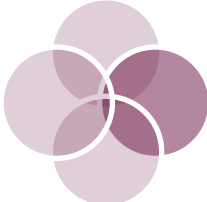
2 Racionalización y priorización de productos

3 Identificación de clusters

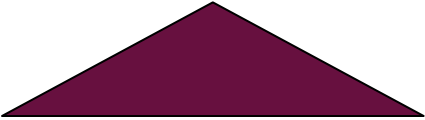
4 Análisis a profundidad



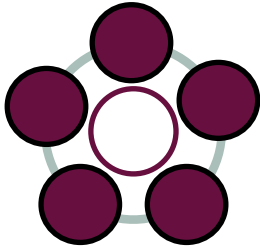
# Estrategia y Planificación de Inversiones



**Visión**



**Prioridades estratégicas**



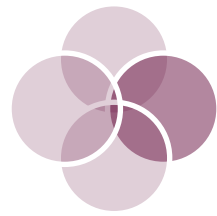
**Estrategias**

**Iniciativas transversales para abordar las limitantes y crear valor compartido**

**Estrategia de ISDE 1:  
Crecer sectores existentes**

**Estrategia de ISDE 2:  
Expandir sectores emergentes**

**Estrategia de ISDE 3:  
Desarrollar sectores nuevos**



## Focalización en pocas limitantes del crecimiento

Barreras al Comercio

Informalidad

# Inversión Extranjera

Infraestructura Vial

Corrupción

Costo de Financiamiento

Confianza Social y Cooperación

# Rol de Emprendedores

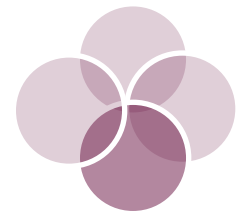
Vivienda

Uso de los Recursos Naturales

Costo de Hacer Negocios

# Educación Técnica

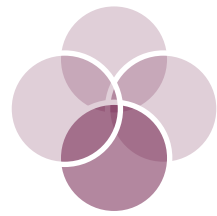
Costo de Energía Eléctrica



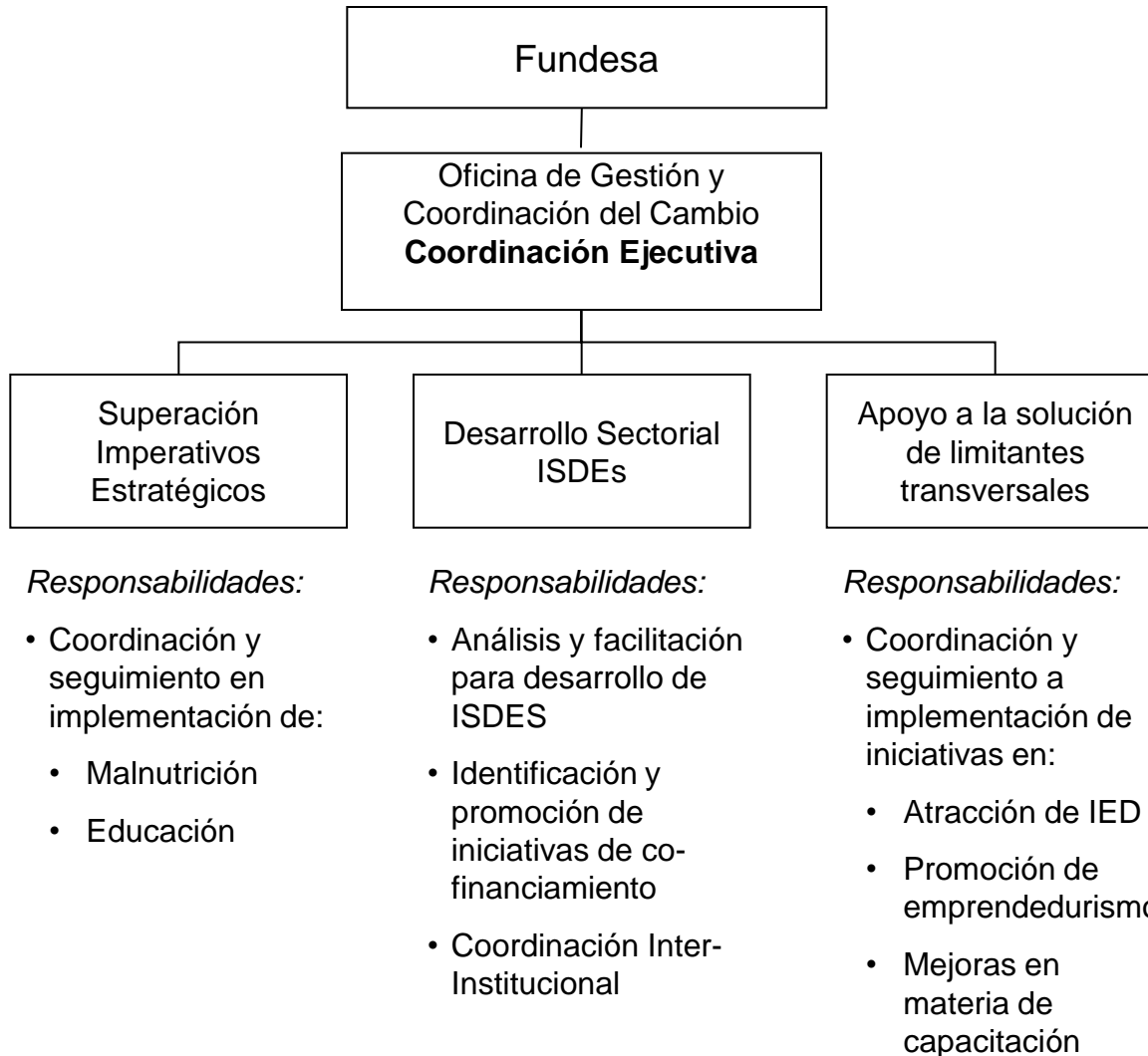
## Facilitación de la Acción en Guatemala

- 25 Talleres Sectoriales
  - 180 iniciativas identificadas
  - 150 nuevas iniciativas
  - 35 en diseño y fase de implementación
- ▼
- Iniciativas más promisorias a ser promovidas con Planes de Inversión antes Bancos y Donantes





## Marco organizacional para Implantación de Soluciones



# Contenido

- El Desarrollo Económico Inclusivo
- **Visión General y Alcance del Proyecto**
- Plan de Trabajo y Componentes
- Entregables
- Entrevistas y talleres

# De qué se trata este esfuerzo?

## ES....

1. **Conjunto de iniciativas y acciones** a ser promovidas por el sector privado conjuntamente con otros grupos de la sociedad guatemalteca, incluyendo el sector público, para el desarrollo nacional, sectorial y regional.
2. Modelar referentes sectoriales replicables para el desarrollo que cada sector que decida hacerlo pueda alcanzar su mayor potencial.
3. Un **estudio para identificar oportunidades de diversificar la economía** con base a los sectores con mejor potencial de crecimiento.
4. Un **trabajo que combina contenido y procesos**, construyendo una base de Liderazgo y colaboración en distintos actores económicos y sociales de Guatemala.
5. Un proceso participativo para la generación de apropiamiento de planes de acción de corto y mediano plazo. Una **agenda de desarrollo productivo inclusivo para Guatemala**.

# Estrategia de Desarrollo Económico Inclusivo

# Componentes y actividades del proyecto (1/2)

## Módulo 1: Liderazgo, Visión y Cambio Gerencial

### Descripción

Espacio para la interrelación y generación de cohesión de grupo de guatemaltecos para la identificación de iniciativas alrededor de la superación de los principales desafíos para el desarrollo de Guatemala.

### Principales actividades realizadas

- Seminario de Liderazgo 1:  
El Imperativo del Liderazgo
- Seminario de Liderazgo 2:  
El desafío del Liderazgo
- Seminario de Liderazgo 3:  
La Buena Sociedad
- Seminario de Liderazgo 4:  
La oportunidad de Liderar

## Módulo 2: Análisis de Competitividad

Trabajo con actores de 25 sectores (ISDEs) representativos de la actividad productiva guatemalteca en el análisis para la identificación de brechas y el desarrollo de iniciativas que motoricen el crecimiento económico inclusivo utilizando como base la metodología de diversificación económica “Product Space” y elementos de la cadena de valor.

- Sección I: Visión general del proyecto
- Sección II: Guatemala Hoy (Análisis de hechos económicos y sociales)
- Sección III: Fundamentos y limitantes para el desarrollo inclusivo
- Sección IV: Prioridades estratégicas
- Sección V: Dirección Estratégica
- Desarrollo de perfiles de 25 ISDEs
- Desarrollo de 5 estrategias de ISDEs a profundidad.
- Desarrollo de 3 talleres consultivos y 75 mini-talleres

# Componentes y actividades del proyecto (2/2)

## Módulo 3: Valor Compartido

### Descripción

---

Identificar oportunidades para la superación de imperativos estratégicos al desarrollo del país (educación y manutrición) mediante intervenciones específicas lideradas por el sector privado guatemalteco.

### Principales actividades realizadas

---

- Análisis y mapeo de programas de valor compartido en educación y desnutrición en Guatemala
- Análisis de soluciones en materia de valor compartido para Guatemala
- Encuesta a fundaciones y ONGs sobre alcance y percepciones de programas
- Identificación de mejores prácticas a nivel internacional
- Diseño de propuestas de intervenciones para superación de imperativos estratégicos

## Módulo 4: Estrategia – Inversión y Plan Institucional

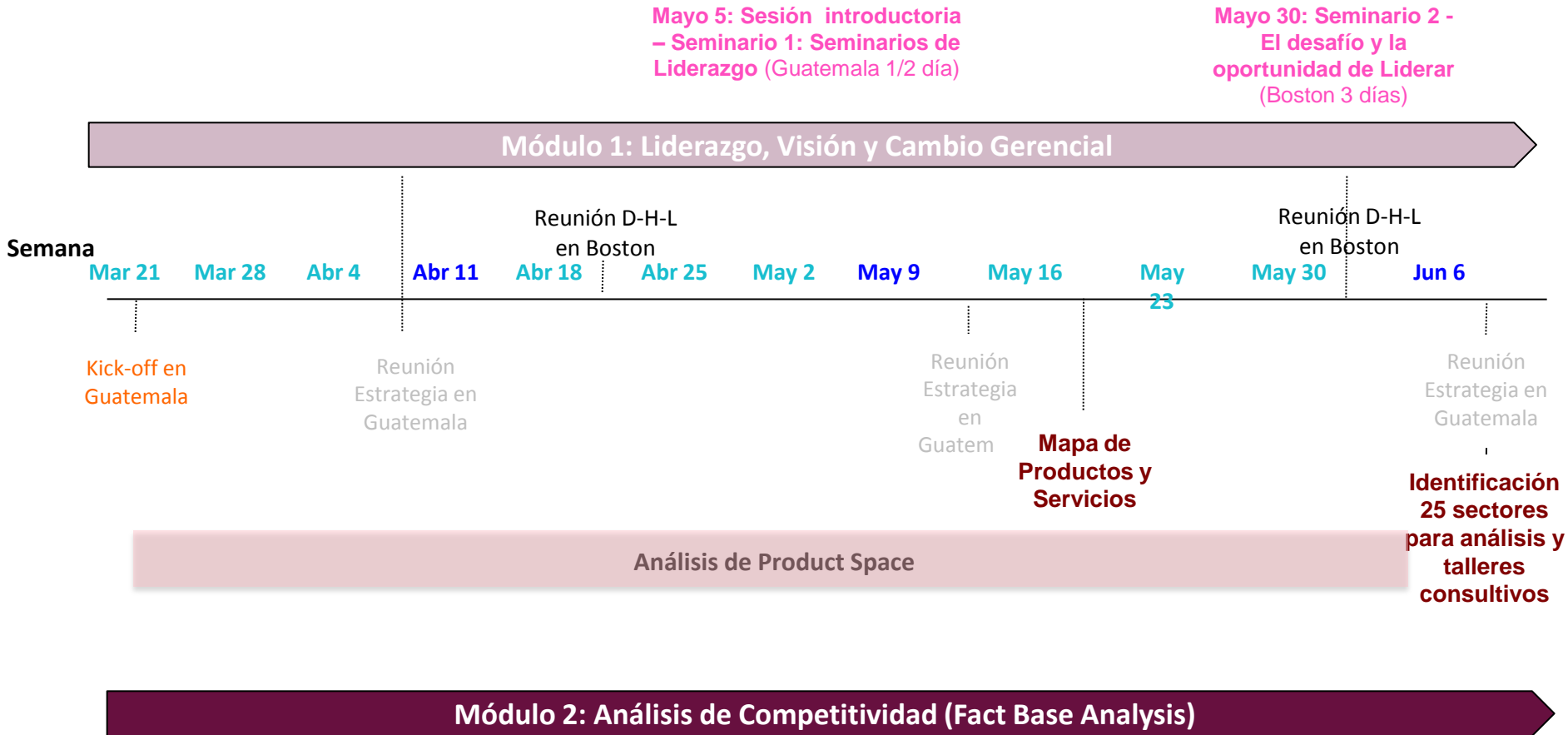
Diseño de un modelo institucional que permita apoyar el desarrollo productivo de Guatemala mediante la alineación de esfuerzos en el desarrollo de agendas productivas para la diversificación del sistema productivo del país.

- Desarrollo de 5 estrategias de ISDEs a profundidad.
- Diseño de plan de acción para implantación de soluciones y soporte al desarrollo de ISDEs
- Sección VI: Plan de acción e Institucional

# Contenido

- El Desarrollo Económico Inclusivo
- Visión General y Alcance del Proyecto
- Plan de Trabajo y Componentes
- Entregables
- Entrevistas y talleres

# Cronograma de trabajo desarrollado (Mes 1 al 3)



# Cronograma de trabajo desarrollado (Mes 4 al 7)

Agosto 1: Seminario 3 -  
En Búsqueda de la Visión  
Compartida  
(Guatemala 3 días)

Septiembre 19: Seminario 4:  
El Imperativo del Liderazgo  
(Guatemala 3 días)

## Módulo 1: Liderazgo, Visión y Cambio Gerencial (cont)

Reunión D-H-L  
en Boston

Reunión D-H-L  
en Boston

Semana Jun 13 Jun 20 Jun 27 Jul 4 Jul 11 Jul 18 Jul 25 Ago 1 Ago 8 Ago 15 Ago 22 Ago 29 Sep 5 Sep 12 Sep 19 Oct

75 Mini-Talleres

PRESENTACION  
FINAL DEL  
PROYECTO

Identificación de 5  
clusters para  
análisis a  
profundidad  
(viene de anterior)

Análisis estructural de 5 clusters y sus  
factores transversales críticos de desarrollo

Junio 29: Taller  
Consultativo 1

Selección 3  
sectores para  
análisis a  
profundidad e  
inversiones

Diseño de estrategia de Inversión y Plan  
Institucional para 2 clusters

Agosto 18: Taller  
Consultativo 2

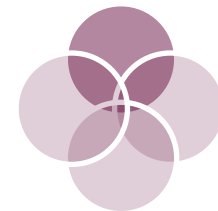
Octubre 4  
Taller Consultativo 3

## Módulo 2: Análisis de Competitividad – Análisis Sectores y Mini-Talleres

Rol del sector privado y mecanismos de acción

## Módulo 3: Estrategia – Inversión y Plan Institucional

## Módulo 3: Valor Compartido



# Los talleres de Liderazgo permitieron sentar las bases para el trabajo de un grupo de guatemaltecos en pro de la superación de los principales desafíos del país

## 1. El Desafío del Liderazgo



- Grupo diverso a quienes le importa el éxito societal
- Oportunidad de pensar en su rol como líder
- Empezar de trabajar juntos
- Inspirar nuevas conexiones

## 2. La Oportunidad de liderar



- Entender desafíos
- Trabajar en juntos sobre temas críticos
- Estudiar lideres
- Profundizar pequeña comunidad

## 3. La Visión Compartida

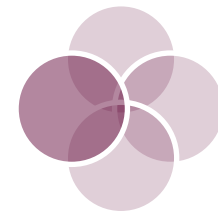


- Reflexionar sobre la buena sociedad
- Rol en la creación de esa sociedad
- Oportunidades para trabajar juntos
- Disfrutar nuevos amigos nuevos

## 4. La Oportunidad

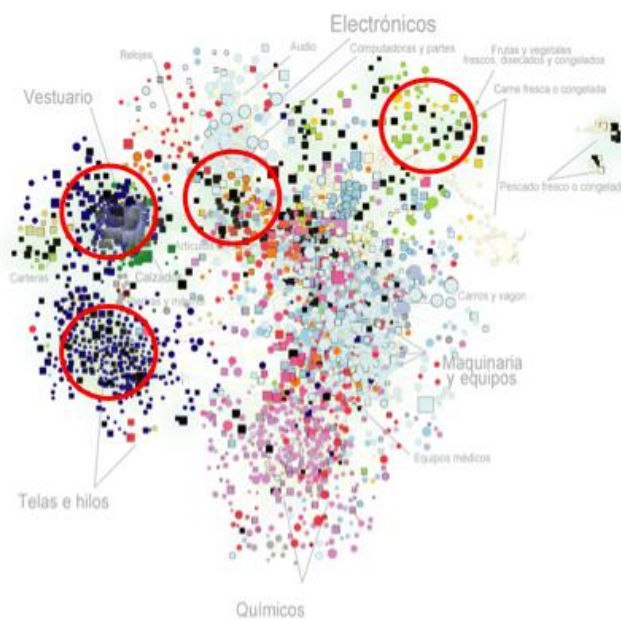


- Profundizar entendimiento de rol y oportunidades
- Reflexionar sobre su vida y oportunidades
- Profundizar nuevas relaciones
- Activar las ideas, relaciones y poner en practica lo ha aprendido



# El análisis de “product space” en combinación con los talleres consultivos, sentaron las bases para que 23 ISDEs continúen avanzando en una agenda de desarrollo productivo (1/2)

## Product Space - Exportaciones de Guatemala Hoy

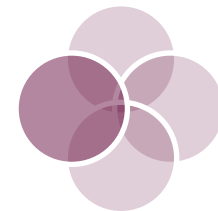


Fuente: Elaboración de los autores con datos de CEPII para 2009

- Concentración de la producción en ciertos sectores: confección, textil, agropecuario, artículos del hogar.
- Muchos otros sectores faltan por explorar: audio, automóviles, relojes.

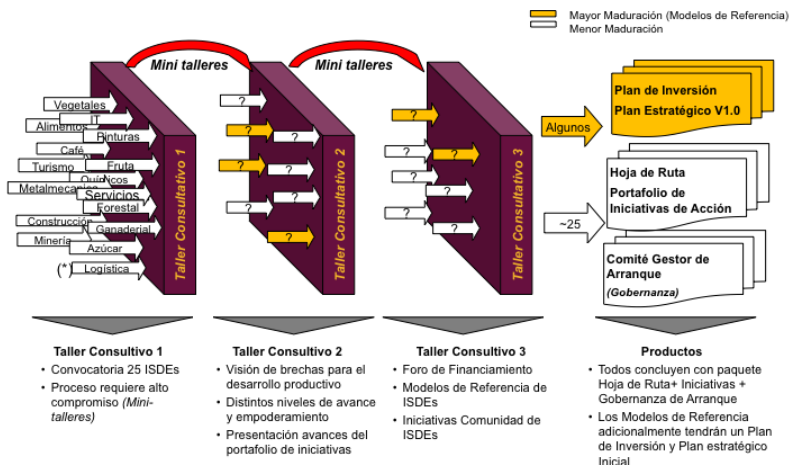
- Gestación de un proceso de análisis para:

- Entender la estructura productiva de Guatemala y su evolución
- Identificar sectores y productos con potencial y facilidad de desarrollo
- Conocer algunas cualidades (sofisticación, valor estratégico) de algunos productos y sectores de Guatemala.
- Formular hipótesis de algunos sectores con potencial de diversificación y desarrollo de plan de acción.



# El análisis de “product space” en combinación con los talleres consultivos, sentaron las bases para que 23 ISDEs continúen avanzando en una agenda de desarrollo productivo (2/2)

El capital social y la apropiación de cada sector será determinante para la viabilidad de las ISDEs a lo largo del proceso

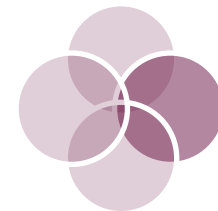


## Cadena de Valor

Etapas de la cadena	Hilados	Tejido	Costura	Comercialización
<b>Factores críticos de éxito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción de algodón</li> <li>Producción de tela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra especializada</li> <li>Maquinarias avanzadas</li> <li>Costo de la electricidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra especializada</li> <li>Maquinarias avanzadas</li> <li>Desarrollo de la producción de accesorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cercanía al consumidor final</li> <li>Infraestructura de transporte (puertos, aeropuertos, carreteras)</li> </ul>
<b>Brechas</b>				
<b>Situación en curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guatemala ya no tiene producción de algodón</li> <li>Guatemala importa mucha tela desde Asia si bien esta no tiene preferencias arancelarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra especializada insuficiente</li> <li>Costo de la electricidad elevado</li> <li>Maquinarias desarrolladas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra especializada insuficiente</li> <li>Maquinarias y producción de accesorios desarrollada</li> <li>No se produce vestuario de alto valor agregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todavía no se producen vestidos con marca</li> <li>Guatemala esta muy cerca a EE.UU.</li> <li>Infraestructura inadecuada</li> </ul>

● Alta ○ Baja

- Esfuerzo integrador del sector productivo guatemalteco
- Gestación de un proceso de análisis para:
  - Identificación de brechas que afectan el desarrollo de distintos sectores de la economía guatemalteca
  - Diseño de iniciativas para superar las principales limitantes al desarrollo de los sectores productivos
  - Desarrollo de nuevos negocios
  - Identificación de oportunidades para el desarrollo inclusivo



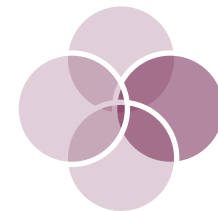
## En Guatemala existen distintos factores limitantes al desarrollo que se pueden agrupar en 2 categorías: (i) Imperativos estratégicos; (ii) Limitantes transversales

### Imperativos estratégicos

- Desnutrición
- Educación
- Seguridad
- Estado de derecho y Corrupción

### Limitantes transversales

- Falta de inversión extranjera
- Ecosistema para el apoyo de los emprendedores
- Formación técnica y vocacional insuficiente
- Costos de energía eléctrica
- Infraestructura vial



# El componente de valor compartido sirvió para la exploración y organización del sector privado alrededor de iniciativas para la superación de los imperativos estratégicos de Guatemala

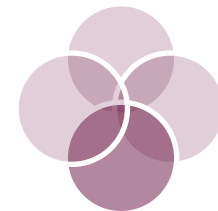
## Objetivos

1. Complementar la estrategia de crecimiento inclusivo a través de la identificación de **programas prioritarios de reducción de pobreza y malnutrición** que puedan ser **apoyados y/o implementados por el sector privado** en Guatemala.
2. Mejorar la percepción e **incrementar la confianza** de la sociedad civil en el sector privado a través de la priorización de **programas de alto y pronto impacto** para BoP, y priorización de **alianzas con actores claves**.



## **Entregables**

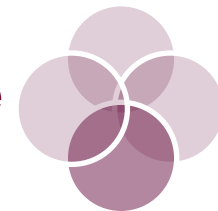
1. Mapa de programas relevantes a Valor Compartido existentes en el país.
2. Grupo de programas prioritarios para ser expandidos o creados, alineados a 1) prioridades estratégicas y 2) ISDEs.



# Los 23 ISDEs cuenta con un plan de iniciativas para la superación de brechas que permitirá iniciar el proceso de desarrollo (1/2)

## Sector TICs/Contact Centers - Matching Brechas de Competitividad & Iniciativas de Acción

	Brechas	Iniciativas de Acción
<b>1. Mercados &amp; Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La imagen del cluster hacia el exterior es débil. Se necesita el apoyo de estadísticas reales para promoción del cluster.</li> <li>• Baja conciencia de "marca" sectorial.</li> <li>• Incrementar la comercialización "interna" del cluster. Unir los esfuerzos del cluster. Por ejemplo promocionarlo como <b>Un lugar atractivo para trabajar</b> (ejemplo Panamá Emprende tu vida TIC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de mercadeo del sector TICs y servicios relacionados a TICs</li> <li>• Promoción internacional de imagen del sector</li> </ul>
<b>2. Integración y Fortalecimiento del ISDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltan oportunidades para mejorar la integración entre academia y sector privado.</li> <li>• Apoyar la Innovación, investigación y desarrollo.</li> <li>• Coordinación / liderazgo de esfuerzos. (Quién es responsable de las iniciativas). Estructura que lo haga viable. Equipo de apoyo de gremiales.</li> <li>• Encadenamiento Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalización de ISDE para desarrollo de agenda productiva nacional</li> </ul>
<b>3. Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta la disponibilidad de RH y mano de obra calificada</li> <li>• Bajo nivel de educación en ciencia y matemática</li> <li>• Bajo nivel de inglés de empleados</li> <li>• Inhibición de crecimiento por un volumen suficiente de trabajadores con un buen nivel de inglés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de sensibilización de la importancia del idioma inglés.</li> </ul>
<b>4. Recursos Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de inversión (local y extranjera)</li> <li>• Dificultad de acceso a financiamiento</li> <li>• Faltan los recursos financieros para hacer iniciativas gubernamentales y fortalecer institutos y programas en universidades</li> <li>• Incubar emprendimientos, conexión con capital de riesgo</li> <li>• No estamos listos para informar correctamente a los inversores interesados (estadísticas sector).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas que faciliten / promuevan inversión. Inteligencia sectorial.</li> </ul>



# 23 ISDEs cuenta con un plan de iniciativas para la superación de brechas que permitirá iniciar el proceso de desarrollo (2/2)

## Sector TICs/Contact Centers - Matching Brechas de Competitividad & Iniciativas de Acción

	Brechas	Iniciativas de Acción
<b>5. Acceso a Tecnología/ I+D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo acceso a tecnología en áreas rurales</li> <li>• Costos altos de conexión a nivel internacional (al carrier internacional en datos)</li> <li>• Falta de banda ancha (especialmente para contenidos tales como videos)</li> <li>• Altas tarifas para banda ancha (afecta a emprendedores)</li> <li>• Transversalidad con otros sectores.</li> <li>• Las Universidades no están realizando la investigación que se necesita.</li> <li>• Falta incrementar la inversión en I+D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras de infraestructura y conectividad (ejemplo usando tecnologías por cable).</li> </ul>
<b>6. Clima de negocios / políticas públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de energía elevados</li> <li>• Estado de derecho/ certeza jurídica. Seguridad</li> <li>• Falta de nuevos emprendedores</li> <li>• Régimen de contratación a destajo / Ley laboral</li> <li>• Régimen de zona franca</li> <li>• Incentivos a tercera generación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas públicas y programas para generar crecimiento económico a través del sector TICs</li> </ul>
<b>7. Infraestructura Física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La penetración de internet esta baja en las áreas rurales por bajo uso de "smartphones"</li> <li>• Por cable se ofrece mas ancho de banda. Fortalecer esta forma de conexión.</li> <li>• Tomar en cuenta la Agenda del espacio (satélites baratos, 9 de agosto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar penetración de infraestructura digital y de comunicaciones a la población</li> </ul>
<b>8. Capital Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja cohesión de actores</li> <li>• Fuga de talento</li> <li>• Falta de cooperación publico-privada</li> <li>• Falta de personas con formación técnica.</li> <li>• Las Universidades no se adaptan a los horarios y conocimientos para Contact Centers. Hace faltas carreras en las Universidades sobre los temas del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de alianzas estratégicas con actores claves para alineación de intereses y esfuerzos</li> </ul>

# Contenido

- El Desarrollo Económico Inclusivo
- Visión General y Alcance del Proyecto
- Plan de Trabajo y Componentes
- Entregables
- Entrevistas y talleres

# Entregables del proyecto (1/2)

Entregable	Descripción
<b>Frente 1: Construcción de Liderazgo y Coalición y Consultas</b>	
Seminarios de Liderazgo	4 seminarios con FUNDESA y otros actores claves (aproximado de 11 días en total) : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Reto del Liderazgo (1/2 días)</li> <li>2. La Oportunidad para Liderar (3 días)</li> <li>3. En Búsqueda de una Visión compartida (3 días)</li> <li>4. El Imperativo del Liderazgo (2 1/2 días)</li> </ol>
Mapeo de actores	Mapeo de los actores clave en Guatemala, incluyendo relaciones e influenciadores
Consultas	Facilitaciones de actores claves (adicionales a Fundesa), aproximadamente medio día por taller: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Taller Consultivos Productos-ISDEs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectores para el desarrollo Productivo – Productos / Sectores a trabajar</li> <li>• Brechas e Iniciativas para una Agenda de Desarrollo Productivo</li> <li>• Visión y Estrategia</li> </ul> </li> <li>• 75 Mini-talleres de Taller de Limitaciones</li> </ul>
<b>Frente 2: Investigación en Competitividad</b>	
Análisis Producto-Espacio	Mapa de todas las oportunidades de productos en Guatemala
Análisis de Clusters	Agregación de 32 sectores económicos. Integración en 25 para realización de talleres de trabajo para apropiación. Análisis de tendencias generales del sector, mapa de actores, cadena de valor, “product space”, brechas para el desarrollo e iniciativas.
Oportunidades de productos	Identificación de productos adyacentes a los productos principales
Análisis de capacidades	Identificación de necesidades requeridas y necesarias para desarrollar nuevos productos
Análisis de temas transversales y factores limitantes	Identificación de prioridades en temas transversales y factores limitantes a los mismos
Oportunidades jerarquizadas	Facilitación para la identificación y toma de decisión de las primeras 5 oportunidades
Análisis detallado de Productos/Clusters	Análisis detallado de las 5 oportunidades de mayor prioridad, incluyendo estructura de la industria y su cadena de valor

# Entregables del proyecto (2/2)

Entregable	Descripción
<b>Frente 3: Soluciones para Superación de Imperativos Estratégicos al Desarrollo (Desnutrición y Educación)</b>	
Mapeo de Soluciones a Imperativos Estratégicos	Mapa de programas existentes de Valor Compartido, por geografía, actores y tipología
Soluciones jerarquizadas basadas en valor compartido	Identificación de los mejores programas y/o brechas para alinearse con los hallazgos en los análisis de competitividad
<b>Frente 4: Plan Estratégico / Plan de Inversión / Plan Institucional</b>	
Plan Estratégico y de implementación	Plan estratégico con 15 acciones concretas por cada oportunidad de producto-cluster jerarquizado; 10 iniciativas para afectar las limitantes transversales; programa de soluciones jerarquizadas para atacar la pobreza; resultados esperados, hitos de ejecución y roles.
Plan de inversiones	Plan de inversiones para 2 de los productos-clusters jerarquizados, incluyendo el caso de negocio e inversiones específicas
Plan institucional	Estructura organizacional sugerida y mecanismos correspondientes para la implementación del plan estratégico
<b>Planificación Comunicacional</b>	
Estrategia comunicacional y plan de acción	Plan indicando audiencia objetivo, mensajes claves, canales de acceso y forma de ejecución

# Contenido

- El Desarrollo Económico Inclusivo
  - Visión General y Alcance del Proyecto
  - Plan de Trabajo y Componentes
  - Entregables
- Entrevistas y talleres

## Como parte del proceso de análisis e investigación se revisaron un conjunto de diagnósticos y análisis así como realización un conjunto de entrevistas a distintos actores

- **Más de 150 entrevistas**
- **Con más de 80 organizaciones**
- **Revisión de más de 50 informes/estudios sobre Guatemala**
- **Sesiones de trabajo con más de 200 empresarios en talleres de trabajo**



- **Socialización del proyecto**
- **Facilitación del proceso de apropiamiento**

Para el levantamiento de información se realizaron una serie de entrevistas a instituciones y empresas en sectores relevantes a los efectos del estudio

	Organización/ Sector	Personas
<b>Empresarios (Fact Finding Trip)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquamaya/ Crustáceos</li> <li>• AgroAmerica/ Agroindustria</li> <li>• AgroAmerica/ Agroindustria</li> <li>• Transactel/ Contact Centres</li> <li>• Transactel/ Contact Centres</li> <li>• Agritrade</li> <li>• Grupo Solid/ Químicas</li> <li>• Denimatrix/ Textiles</li> <li>• Denimatrix/ Textiles</li> <li>• Fogel/ Manufactura</li> <li>• Popoyan/ Frutas y vegetales</li> <li>• Software</li> <li>• 4 Pinos/ Frutas y Vegetales</li> <li>• Interforest/ Forestales</li> <li>• Interforest/ Forestales</li> <li>• Hotel Westin Camino Real/Turismo</li> <li>• Viajero.com/ Turismo</li> <li>• Duwest/ Agroquímicos</li> <li>• Agronegocios/ Fruta Fresca</li> <li>• Lancasco/ Medicamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gabriel Biguria</li> <li>• Fernando Bolaños, CEO</li> <li>• Bernardo Roehrs</li> <li>• Nevres Genc</li> <li>• Manuel Aparicio</li> <li>• Jose Estuardo Castro, Presidente</li> <li>• Michael Ascoli</li> <li>• Carlos Arias Bouscayrol</li> <li>• Herbert Smith Brolo, Vice President</li> <li>• Federico Barquero Tefel</li> <li>• Francisco Viteri</li> <li>• HoracioRecinos</li> <li>• Tulio Garcia</li> <li>• Fernando Paiz</li> <li>• Otto Becker</li> <li>• Juan Gurrola</li> <li>• Diego Diaz</li> <li>• Raimundo Rojas</li> <li>• Olaf Rasch</li> <li>• Juan Alfonso Solares</li> </ul>

	Organización/ Sector	Personas
<b>Gremiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AGEXPORT</b></li> <li>• <b>AGEXPORT</b></li> <li>• <b>AGEXPORT/ VESTEX</b></li> <li>• AGEXPORT/ VESTEX</li> <li>• AGEXPORT/ Agricultura</li> <li>• AGEXPORT/ Servicios</li> <li>• AGEXPORT/ Manufactura</li> <li>• AGEXPORT / Turismo Sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Francisco Menéndez, Presidente</b></li> <li>• <b>Fanny de Estrada, Directora Ejecutiva</b></li> <li>• <b>Alejandro Ceballos, Director</b></li> <li>• Luis Oscar Estrada</li> <li>• Ricardo Santa Cruz, Gerente</li> <li>• Claudia de del Aguila, Gerente</li> <li>• Haroldo Zaldivar</li> <li>• Alfonso Muralles</li> </ul>
<b>Sector público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de Guatemala</li> <li>• Banco de Guatemala</li> <li>• Banco de Guatemala</li> <li>• Pronacom</li> <li>• <b>Pronacom</b></li> <li>• <b>Pronacom</b></li> <li>• <b>Diputado, Congreso</b></li> <li>• <b>Banco de Guatemala</b></li> <li>• <b>Ex embajador en EE.UU.</b></li> <li>• <b>Ex ministra de Finanzas</b></li> <li>• <b>Ex ministro de Economía</b></li> <li>• Segeplan</li> <li>• Segeplan</li> <li>• Segeplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oscar Monterroso, Gerente Económico</li> <li>• Otto López, Director Estadísticas Económicas</li> <li>• Victor Flores, Jefe, Sección de Cuentas Nacionales</li> <li>• Juan Carlos Paiz, Ex comisionado de Competitividad e Inversión</li> <li>• <b>Miguel Fernández, Ex comisionado de Competitividad e Inversión</b></li> <li>• <b>Romeo Rodriguez, Comisionado de Competitividad e Inversión</b></li> <li>• <b>Jose Alejandro Arevalo</b></li> <li>• <b>Mario Garcia Lara, Ex vicepresidente</b></li> <li>• <b>Guillermo Castillo</b></li> <li>• <b>Maria Antonieta de Bonilla</b></li> <li>• <b>Richard Aitkenhead</b></li> <li>• Patty Monge</li> <li>• Karin Slowing</li> <li>• Consultor Frances</li> </ul>
<b>NGO/ ThinkTank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CIEN</b></li> <li>• <b>Universidad del Valle</b></li> <li>• <b>Intecap</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>María del Carmen Aceña, Jorge Lavarreda, Hugo Maul, María Isabel Bonilla, Bismark Pineda</b></li> <li>• <b>Roberto Moreno, Rector</b></li> <li>• <b>Jorge Arturo Jimenez</b></li> </ul>

	Documento (título)	Fuente	Fecha	Alcance
<b>Areas cubiertas</b> <b>Antecedentes – Visión País</b>	Congreso de la República, 1996 - Acuerdo de paz firme y duradera	Gobierno de Guatemala, Naciones Unidas, La Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca	Diciembre 1996	El acuerdo firmado en 1996 que terminó la guerra civil de Guatemala que duró 36 años.
	Fundación Guatemala 2020 -Qué es el Plan Visión de País	Fundación Guatemala 2020	Octubre 2006	Define una visión compartida de Guatemala en función de un proyecto de desarrollo de democracia.
	Guatemala_constitución_política_1985	Gobierno de Guatemala	Noviembre 1993	El documento de la constitución nacional de Guatemala que define y concede los derechos a la gente, incluyendo derechos humanos, derechos individuales, etc.
	MAGL_proceso para un pacto nacional de desarrollo	Fundación Guatemala 2020	-	Proceso > Promotores > Ejecutores > Fiscalizadores
	Raquel Zelaya - Acuerdos de Paz - Acuerdo Socioeconómico	Raquel Zelaya	-	Democratización, desarrollo participativo, desarrollo social, desarrollo rural/agraria, y modernización de la gestión pública son esenciales para el desarrollo socioeconómico.
	Resumen Plan Visión de País	Plan Visión de País	-	4 componentes principales: Seguridad Democrática y Justicia, Educación, Desarrollo Rural, Salud y Nutrición
	Roberto Gutiérrez_Pacto de elites o movimiento social	Francisco Roberto Gutiérrez Martínez, el Periódico	Enero 2011	Hubo una conversación entre varios líderes de un desarrollo en Guatemala que sepa combinar inteligentemente mercado y Estado.
	Hacia un Pacto Fiscal en Guatemala 1999	Comisión Preparatoria del Pacto Fiscal	1999	• Un acuerdo social sobre los derechos y obligaciones de los ciudadanos guatemaltecos con el Estado y también sobre los deberes y poderes del Estado en su relación económica y financiera con la sociedad guatemalteca.
	Compromisos y principios Pacto Fiscal	UNCTAD	-	Una lista de todos los compromisos del Pacto Fiscal de 1999.
<b>Diagnósticos – Estudios Varios</b>	Análisis de Política de Inversión de Guatemala	WB	2010	. Tendencia IED 1900-2009, Impacto en el país, Regulaciones a la Inv, Atracción Inv Electricidad, Carreteras y Minería
	Guatemala Investment Climate Assessment Volume 1	CEPAL	2008	. Clima de Negocios Overview, Comercio &CAFTA, Acceso a Infraestructura, Acceso a Financiamiento, Gobernanza en GT
	Tributación directa en America Latina Equidad y desafíos el caso de Guatemala	Fitch	2009	. Sistema Tributario en GT .La carga tributaria de Guatemala es una de las más bajas de Latinoamérica debida a la baja imposición directa.

	Documento (título)	Fuente	Fecha	Alcance
Competitividad	Fitch Ratings 2010-Soberano Guatemala 2010	Strategic Studies Institute: Hal Brands	2010	Macroeconomics indicators - Debt indicators
	Crime, Violence, and the Crisis in Guatemala, a case study in the erosion of the state	UNCTAD	Mayo 2010	Debilidad de las instituciones de. Problemas de la violencia, lo que lleva a la desilusión cívica y causando erosión marcados en la autoridad y legitimidad del Estado.
	Análisis de la Política de Inversión Guatemala	Universidad Rafael Landivar	2010	Guatemala es uno de los países de América Latina con récord más largo de atracción de IED, pero debido a la historia difícil de guerra, tienen que ver como superar las barreras para aprovechar las oportunidades de inversión.
	Perfil Ambiental de Guatemala	S&P's	2008-2009	Perfil ambiental del país
	SP Sovereign Guatemala		2010	GT Social Indicators,Economic Prospects,Monetary Policy,External finance
	PyMEs en Guatemala: Facilitando el Fortalecimiento de 10.000 Empresas	WB	2010	Mapas de Frontera Agrícola,Mapas de Pobreza,Infraestructura y Capital Humano
	INCAE-HIID, Centroamérica, una Agenda de Competitividad y Desarrollo Sostenible	INCAE	1999	Clusters en Centroamérica,Textil/ Manufactura de componentes Electrónicos y Ss de Software/ Turismo/ Agronegocios
	Informe Avances y Retos ANC 030108			
	El Potencial Competitivo de Guatemala-Casos de empresas exitosas	INCAE-PRONACOM	2006	Clusters en Guatemala, Ventajas Competitivas, Casos de empresas exitosas.

Areas cubiertas

	Documento (título)	Fuente	Fecha	Alcance
<b>Competitividad</b>	Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015	PRONACOM	2005	Desafíos y acciones para mejorar competitividad. Clusters, Infraestructura, Metas 2015
	PyMes_Executive Summary	WB	2010	
	Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015	PRONACOM	2005-2006	Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015
	Tearing down the walls: Growth and inclusion in Guatemala	BID	octubre 2007	Se necesitan nuevos enfoques que ayuden a identificar las "restricciones de enlace para el crecimiento."
	Balanza de Pagos, Inversión directa		2001-09	Balanza de Pagos, cuenta financiera, Inversión directa
	Flujo Neto de Inversión Extranjera Directa 2009		2009	Debt indicators
	Guatemala Valor FOB Exportaciones	Declaraciones de Aduana		excel dox
	Indice Mensual de Actividad Económica		1993-2011	excel dox
	Inflación Índice de Precios 2000-11			excel dox

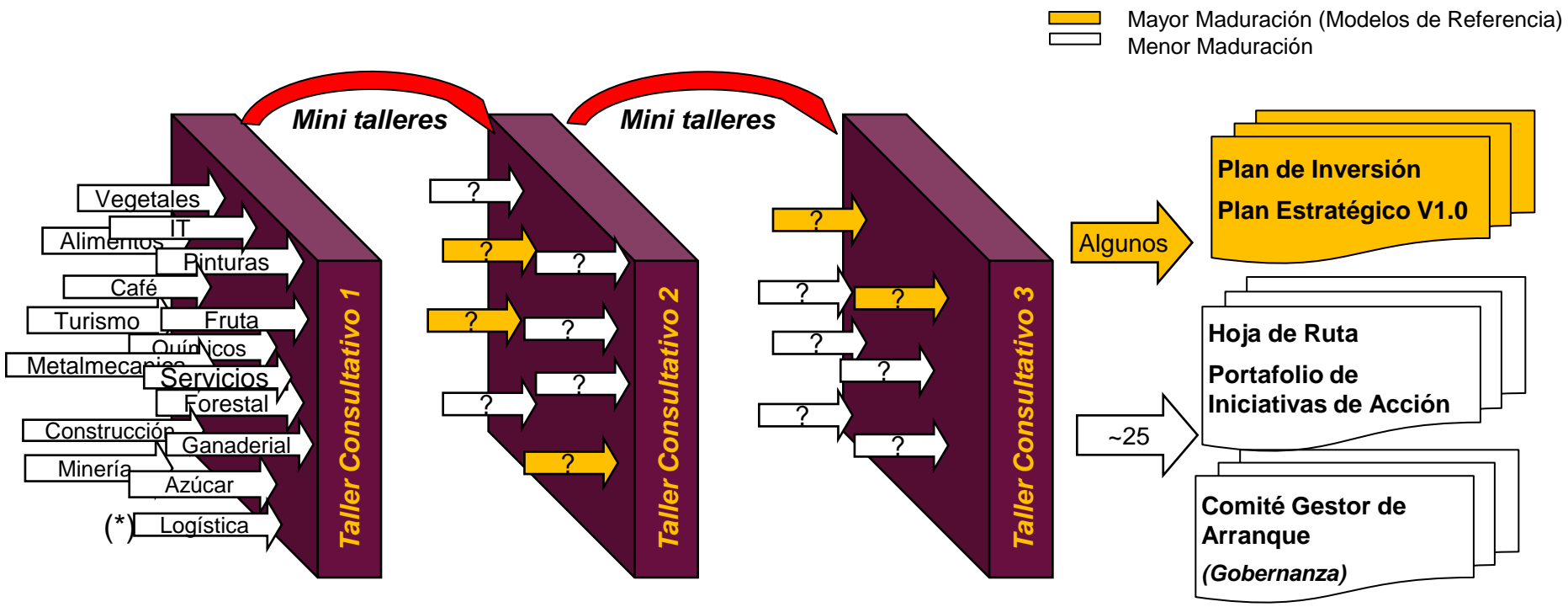
Áreas cubiertas

Documentos	Documento (título)	Fuente	Fecha	Alcance
Estadísticas	Guatemala en Cifras 2010	Banco Guatemala	2010	Inflación, PIB, Empleo y Salarios, Cuentas Nacionales, Expo/Impo
	Balanza de Pagos, Inversión directa		2001-09	Balanza de Pagos, cuenta financiera, Inversión directa
	Flujo Neto de Inversión Extranjera Directa 2009		2009	Debt indicators
	Guatemala Valor FOB Exportaciones	Declaraciones de Aduana		Excel dox
	Índice Mensual de Actividad Económica		1993-2011	Excelldox
	Inflación Índice de Precios 2000-11			Excell dox

Áreas cubiertas

Documentos	Documento (título)	Fuente	Fecha	Alcance
Estadísticas	Guatemala en Cifras 2010	Banco Guatemala	2010	Inflación, PIB, Empleo y Salarios, Cuentas Nacionales, Expo/Impo
	Balanza de Pagos, Inversión directa		2001-09	Balanza de Pagos, cuenta financiera, Inversión directa
	Flujo Neto de Inversión Extranjera Directa 2009		2009	Debt indicators
	Guatemala Valor FOB Exportaciones	Declaraciones de Aduana		Excel dox
	Indice Mensual de Actividad Económica		1993-2011	Excelldox
	Inflación Índice de Precios 2000-11			Excell dox

# A través de los talleres consultivos se crearon espacios de trabajo conjunto con más de 200 empresarios para la apropiación y el desarrollo de una agenda productiva en 25 ISDES



# Participantes ISDE COMERCIO

No Exhaustivo

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
CECOMS/ AIDVA	Brenda Montenegro
Cámara de Comercio	Shirley Aguilar
Cámara de Comercio	Federico Polá
CECOMS/Faval, S.A.	Luis Enrique Valls
Café Gitane	Claudio Koper
GNC/ Arca de Noé	José Carlos Paiz

# Participantes ISDE ENERGÍA

No Exhaustivo

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Gremial de Grandes Usuarios/ CIG	Carolina Campos
Asociación Nacional de Generadores	Horacio Fernández
AGER	Oscar Grotewold
AGER/ Papeles Elaborados	Mario Castillo
Comisión Nacional de Energía Eléctrica	César Fernández
Asociación Nacional de Generadores	Rodolfo Mac Donald
Asociación de Combustibles Renovables	Aida Lorenzo
AGER/ Hidroeléctrica Xacbal	Carolina García
AGER/ Hidroeléctrica Pasabien	Herber González
Hidroeléctrica Pasabien	Ruth Medina
AGER/ Progreso	Alden Kitsen
AGER/ Hidroeléctrica Secacao, S.A.	Rudolf Jacobs

# Participantes ISDE ENERGÍA

No Exhaustivo

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
PRONACOM	Juan Pablo Castro
TECO, Guatemala	Víctor F. Urrutia
AEI (Planta Puerto Quetzal y Jaguar)	Germán Obiols
Duke Energy	Carlos Polanco
ALDS (Asocia. Para la Libertad y el Desarrollo Sostenible)	Jorge Estrada

# Participantes ISDE PALMA

No Exhaustivo

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
GREPALMA	Susan Siekavizza
GREPALMA	José Santiago Molina
GREPALMA/ Alimentos Ideal	Oscar López Palma
GREPALMA/ Alimentos Ideal	José María Köng
GREPALMA/ Agromérica	Oscar Gordillo
GREPALMA/ Grasas y Aceites	Pablo Valdés
GREPALMA/ Grasas y Aceites	Rodrigo Erales
GREPALMA/ Grasas y Aceites	Erasmus Sánchez
GREPALMA/ Agromérica	Bernardo Roehrs
Las Palmas, S.A.	Adalberto Fidel López
GREPALMA	Jorge Córdova

# Participantes ISDE Construcción

No Exhaustivo

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Gremial de la Construcción	Paola de Andrino
Gremial de la Construcción	Erika Castro
Gremial de la Construcción	Jorge Montenegro
Gremial de la Construcción	John Whitbeck
Gremial de la Construcción	Jorge Luis Agüero
Gremial de la Construcción	Foscolo Liano
Gremial de la Construcción	Xavier Andrade
Gremial de la Construcción	Enrique Batres Godoy
Pinturas Kendall	Edwin Fernandez

# Participantes ISDE Industrias extractivas

No Exhaustivo

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Cementos Progreso	Mario Orellana
Industrias de Niquel	Regina de Cerezo
Rocas El Tambor	Jorge Luis Avalos

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Comisión Portuaria Nacional	Melissa Monzón
Distribuidora Alimentos	Rómulo Alterio
Freight Forwarder	Rodolfo Valladares
Freight Forwarder	Juan Francisco Toruño
ATI	Francisco Sánchez
PRONACOM	Juan Pablo Castro
MASESA	Claudia Monterroso
Cementos Progreso	Carlos Montepeque
Andrea Escobar	CUTRIGUA

# Participantes ISDE TICs

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
24/7 Customer Guatemala	Ninoshka Linde
SOFEX	Edgar Santos
Transactel	Mario España
Hardware	Boris Cabrera
ITEC	Maria Mercedes Zaghi
AGEXPORT	Guisela Flores
AGEXPORT	Astrid de la Cruz
AGEXPORT	Claudia de Del Águila
PNL Negocios	Patricia Lucki
PNL Negocios	Francisco Calderón
SMC Telcom	Rafael Lemus
Invest Guatemala	Suhan Baladamenti
Empresarios por la Educación	Inés Neuweiler
RAVIDA, S.A.	Eneas Flores
Cable Star	Rodolfo Fernández

# Participantes ISDE de Bebidas.

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Alimentos Maravilla, S.A.	Úrsula Quintana.
Industria alimenticia MR, S.A.	Mario Merida
Cabcorp	Luis Fernando Valenzuela
Agexport	Julissa Flores
Industrias licoreras de Guatemala.	Julio Gonzales.
Rones de Guatemala	José Roberto Mayorga Molina
Cabcorp	Sergio Mejía Albués
Licorera de Guatemala	Jorge Díaz Hueso
Licorera de Guatemala	Liz M. Cifuentes.
Cervecería Centroamericana	Rodrigo Gavarrete.

# Participantes ISDE de Pesca y Acuicultura.

No Exhaustivo

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Acuamaya S.A.	Gabriel Biguria.
Bubba. S.A	Hugo Rivera
AgribRANDS Purina de Guatemala	Juan Carlos Jiménez
Pesca S.A.	Alba Arenas
Paraiso Spring Aquaculture	Alejandro Paloma
Pesca S.A.	Omar Zambrano
Agexport.	Maria Olga Menéndez
Agexport	Fernando Rosales

# Participantes ISDE Avícola

No Exhaustivo

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Granja Azul	José Manuel Segovia
Granja Azul	Oscar Segovia
Grupo Paf	Alba Arenas
Anavi	Edgar Bailey
Anavi	Peggy Contreras
Anavi	Rodolfo Galicia
Anavi	Manuel Hoffman
Anavi	Sergio Sevilla
Huevos de Mixco	Pablo Paiz

# Participantes ISDE Ganado y Lácteo

No Exhaustivo

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Fegaguate	Guillermo Rivera
Fegaguate	Leonel Gómez
Fegaguate	José María Vera
Sergesa	Erick Díaz
Sergesa	Romulo Alterio
Foremost	Erick Lucas
Cámara Productores de Leche	Nery Orrego
Independiente	Adolfo Kopp
independiente	Ramiro Perez
Cámara de Productores de Leche	Mónica Rosales





Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
CAMTUR	Maru Acevedo
CAMTUR / Otelito	Diego Diaz
CAMTUR	Migdalia Vásquez
CAMTUR	Nancy Mejía
CAMTUR / Communication Consulting Group	Esther Brol
AGEXPORT	Claudia De León Aguirre
AGEXPORT / Clínica Dental	Julio S. Donado
AGEXPORT / Four Directions	Alfonso Muralles
AGEXPORT / Grupo Pinto	Sergio Pinto
AGEXPORT / Santa Teresita Spa	Victor Urbina
AGEXPORT / Visión Integral	Luz Hernández
AGEXPORT/ Comiturs	Ana Echeverría Flores
AGEXPORT/ Clarion Suites	Rodolfo Contreras
PACIT	Julio Orozco
Consultor	Juan Pablo Nieto
Consultor	Oscar Hurtado

## Participantes ISDE METALMECANICA

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Gremial Industrias de la Metalurgia, Cámara de Industira / Grupo Ferroso, Aceros Arquitectónicos	Andrés Rivera
Gremial Industrias de la Metalurgia, Cámara de Industira / FERSUC	Pedro Duchez
Gremial Industrias de la Metalurgia, Cámara de Industira / División DMC S.A.	Carlos Galvez
Gremial Industrias de la Metalurgia, Cámara de Industira / Industrias Layta	Juan P. Suárez Vázquez
Gremial de Industrias de la Metalurgia Cámara de Industria	Oswaldo Morales
Grupo AP	Ana Cristina Sosa de Pullin
Grupo AP	Sergio Sosa

# Participantes ISDE Textil, Confección, Calzado

No Exhaustivo

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Vestex, Denimatrix	Carlos Arias
Vestex, Matexsa	Severino Mata
Vestex, Suntex/Texsun	Juan Sánchez Botrán
Vestex, CMS	Erick Sterkel
Vestex, Imperial	Roberto Zaid
Vestex, Accesorios Textiles	Sergio de la Torre
Vestex, Textisur	Juan José Jo
Vestex, Motrico	Alejandro Ceballos
Vestex, Lacetex	Ricardo Gharzouzi
Vestex, Panamerican Textil	Seung Ro Ahn
Vestex, Indiana Knitwear	Juan Carlos Prato
Vestex, Parkland	Bryan Quan
Vestex, Int Trading	Timothy Kim
Vestex, Li & Fung	Lucas Mayorga
Vestex, Hilos y Telas	Christian Signoret

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Vestex, Parques del Lago	Saul Mishan
Vestex	Luis Oscar Estrada
Gremial de calzado/Grupo Cobán	Carmelo Torrebiarte



# Participantes ISDE Alimentos Procesados

No Exhaustivo

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
AGEXPORT	Julissa Flores de González
Alimentos S.A.	Ursula Quintana
Guandy	Gerardo Araneda
Panifresh	Juan Carlos Paiz
Food Service	Erick Diaz
GREFAL	Roberto Herrarte
Ya Está	Francisco Menendez
Cacaos de Mesoamerica S.A.	Juan Francisco Mollinedo
Grupo PIT	José Ricardo Mansilla

# Participantes ISDE Café

Organización (Gremial/ Empresa)	Nombre y Apellido
Café León	Rubén Illescas
Café León	Arturo Rodriguez
ADEC	Tommy Nothebohn
Comité Cafés Diferenciados AGEXPORT	Roberto Diaz
Comité Cafés Diferenciados AGEXPORT	Sergo Mazariegos
ADEC	Jean Paul Brichaux
Comité Cafés Diferenciados AGEXPORT	Rene Garza
Comité Cafés Diferenciados AGEXPORT	Byron Garza
Café San Antonio	Jose Padilla
Tostaduría Buen Café	Reinhard Wagner Luna

