

# Integración regional y competitividad en Centroamérica

ROBERTO ARTAVIA

FORREST D. COLBURN\*

Un nuevo impulso de la integración económica está en proceso en Centroamérica. Lo que resulta novedoso es que este ímpetu regional sea consecuencia de la apertura de las economías de los siete países del istmo (Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá) al comercio mundial. La reducción de aranceles ha llevado a empresas locales a competir en escala internacional mediante varios tipos de estrategias, incluida, de manera prominente, la combinación de productos y servicios más reducida y la expansión de esas empresas para alcanzar mayores economías de escala. Así como la disminución de aranceles ha resultado en el incremento de la competencia extranjera, también ha creado oportunidades interesantes en países vecinos (e incluso en otros más alejados). Las compañías exitosas del istmo (y también las de fuera de la región) están creando un nuevo mercado centroamericano.

El pasado en la región se caracterizaba por siete economías dispares de muy poco interés para los actores económicos de peso y con bajas probabilidades de que en ellas se desarrollaran empresas capaces de competir en escala internacional. El actual vínculo económico de los siete países ha creado una atractiva zona de actividad económica: un mercado de 37 millones de habitantes que consumen 35 000 millones de dólares en bienes y servicios anuales. Los ingresos por exportaciones de ambos renglones registran la nada desdeñable cifra de 22 000 millones de dólares, con un sector de servicios que hoy crece en importancia y magnitud similares a las de las exportaciones de mercancías. La inversión extranjera directa, las remesas y otras fuentes de capital permiten que ese grupo de naciones importe al año bienes y servicios valorados en 28 000 millones de dólares.

\* Rector y profesor del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (Incae) <ArtaviaR@mail.incae.ac.cr>, y profesor del Incae y de la City University of New York <ColburnF@mail.incae.ac.cr>, respectivamente.

## CENTROAMÉRICA: INFORMACIÓN BÁSICA DE LOS SIETE PAÍSES, 2003 (MILLONES DE DÓLARES)

	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá	Belice	Total aproximado
Área geográfica (km <sup>2</sup> )	108 000	21 000	112 000	130 000	51 000	76 000	23 000	500 000
Población (millones)	11.7	6.4	6.6	5.2	4.1	2.9	0.2	37.0
Consumo privado de bienes y servicios	4 300	7 500	2 700	3 400	8 600	7 400	690	26 500
Exportaciones de bienes y servicios	3 800	3 600	2 500	900	7 600	3 300	310	19 700
Importaciones	6 700	4 300	3 300	1 900	7 300	3 800	520	27 800
Inversión extranjera directa	104	139	216	241	466	603	17	10 300 <sup>a</sup>

a. Acumulada 1997-2003.

Fuente: elaboración propia con base en datos del Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe y bancos centrales.

La integración económica está siendo impulsada por los siguientes factores: el fortalecimiento del área de libre comercio entre los países de la región; la ejecución de acuerdos para facilitar los procedimientos burocráticos relativos al control de los movimientos de personas, bienes y capital de país a país; la unión de esfuerzos para modernizar la infraestructura de la región (autopistas, aeropuertos, puertos y aduanas); la puesta en marcha de un proyecto de integración de los mercados de energía; la realización de importantes inversiones en comunicaciones, y la expansión regional de instituciones financieras privadas. Estos esfuerzos complementarios para promover el comercio han reducido las barreras de entrada y los costos de transacción en el istmo, ofreciendo la oportunidad de que el comercio intrazonal se abra a la verdadera participación de empresas medianas y pequeñas y no sólo a las grandes y extranjeras.

Sin embargo, lo que llama la atención del actual proceso de integración económica en Centroamérica es que el ímpetu integracionista provenga de actores del sector privado, sobre todo empresas locales. Empresarios y gerentes de compañías centroamericanas no cesan de buscar actividades económicas en países vecinos de forma individual o colectiva y presionan a las élites políticas para que las apoyen y propicien tales iniciativas. Así, la integración económica se desarrolla de manera *natural*, en un proceso *de abajo hacia arriba*, no a partir de imposiciones a las compañías locales por parte de los grupos políticos u organismos financieros internacionales. Por ello, este impulso hacia la integración económica del istmo debería tener mejores opciones que el fracasado proyecto del Mercado Común Centroamericano (MCCA), cuya inspiración y liderazgo fueron de naturaleza política.

## COMERCIO INTRACENTROAMERICANO

En 1961 Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua formaron el MCCA. Dos años después Costa Rica se adhirió a dicho acuerdo. Panamá, geográficamente parte del istmo pero con una historia separada del mismo, no formó parte del MCCA, ni tampoco Belice, país cultural y políticamente más cercano al Caribe anglohablante. Las cinco naciones se integraron en buena parte motivadas por un cargado debate político de cómo cambiar el equilibrio de poder y riqueza entre esta área *periférica* y los dinámicos y hegemónicos *centros*.<sup>1</sup> Las economías debían estar protegidas por altas barreras arancelarias para defenderse de la explotación comercial de las naciones ricas. Se argumentaba que establecer un mercado común con la región daría a las empresas de la zona una verdadera oportunidad de crecer e impulsarse mutuamente. Se temía que algunas empresas foráneas (estadounidenses, europeas y más tarde japonesas) se apropiaran de parte importante de los beneficios del mercado protegido, pero la expectativa central era que los participantes intrarregionales serían los principales beneficiarios del proteccionismo del MCCA.

En años recientes las exportaciones de la región han crecido en algunos sectores de servicios que son nuevos para las economías. Éstos incluyen sobre todo el turismo, la maquila y la banca, así como el desarrollo de software, los centros de atención a usuarios y el manejo de procesos administrativos (*backoffice operations*) para empresas multinacionales o extranjeras. Éstos no se pueden clasificar como exportaciones de mercancías y en

1. Philippe Schmitter, *Autonomy or Dependence as Regional Integration Outcomes: Central America*, Institute of International Studies, University of California, Berkeley, 1972, pp. 1 y 2.



algunos casos (la maquila textil, por ejemplo) se calculan por el valor real de los productos terminados, mientras que en otros (como los centros de atención) sólo se toma en cuenta el valor agregado en el ámbito local. Estos factores causan dificultades y distorsiones en la medición final de las ventas externas de la región. El cuadro 1 incluye datos de las exportaciones de mercancías y servicios. Sin embargo, en virtud de la falta de información histórica consistente, los cuadros 2, 3 y 4 sólo incluyen mercancías, dando más bien un sentido de las tendencias relevantes en las exportaciones.

En el cuadro 2 se muestra cómo mediante el establecimiento del mercado común el comercio internacional y el intrarregional en particular despegaron con fuerza de 1960 a 1970. Dicho impulso al comercio fue el motor principal del crecimiento en ese decenio. Pero como se muestra en el cuadro 3, la distribución del comercio intrarregional entre los países fue dispar, con una participación apenas marginal de Honduras. La percepción de iniquidad —y aun de injusticia— en la distribución de los beneficios del mercado común llevó a la primera ruptura del MCCA en 1969. Oficialmente Honduras se separó de éste en 1971. De 1970 a 1980 las exportaciones de la región siguieron creciendo a un ritmo saludable, pero el porcentaje intrarregional de dicho comercio empezó a declinar. A finales de los años setenta y principios de los ochenta los conflictos armados en Nicaragua, El Salvador y Guatemala afectaron con gravedad los flujos de exportación y el comercio intrazonal. A consecuencia de lo

anterior, el modelo económico de los años ochenta, exitoso en Costa Rica y en menor medida en Guatemala, El Salvador y Honduras, se concentró en la diversificación de exportaciones y mercados, al tiempo que abandonó el MCCA como fuente de crecimiento de las naciones de la región.

### C U A D R O 3

**CENTROAMÉRICA: PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LAS EXPORTACIONES POR PAÍS EN RELACIÓN CON LAS EXPORTACIONES INTRARREGIONALES,<sup>1</sup> 1960-2003**

	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica
1960	16	41	27	8	8
1965	27	34	16	9	14
1970	36	26	6	16	16
1975	31	26	5	17	20
1980	36	26	7	7	24
1985	42	19	4	5	30
1990	43	26	4	7	20
1995	35	27	11	5	22
2000	32	55	23	26	11
2001	44	60	16	33	14
2002	41	60	25	35	14
2003	41	59	26	37	13

1. Incluye sólo las exportaciones de mercancías.

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana, Sieca <www.sieca.org.gt>.

### C U A D R O 2

**CENTROAMÉRICA: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES, 1960-2003 (MILES DE DÓLARES Y PORCENTAJES)**

	Totales <sup>1</sup>	Intrarregionales <sup>1</sup>	Participación de las intrarregionales (%)
1960	440 074	30 278	7
1965	761 255	132 117	17
1970	1 098 022	286 304	26
1975	2 298 738	536 378	23
1980	4 444 693	1 129 160	25
1985	3 602 725	485 772	13
1990	3 934 040	671 225	17
1995	7 359 670	1 595 426	22
2000	11 234 830	2 545 370	23
2001	10 185 253	2 829 412	28
2002	10 170 668	2 871 726	28
2003	11 294 600	3 083 645	27

1. Incluye sólo las mercancías de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana, Sieca <www.sieca.org.gt>.

Las elecciones de febrero de 1990 en Nicaragua pusieron fin al régimen sandinista y contribuyeron de manera directa a facilitar la transición de El Salvador y Guatemala hacia el final de sus guerras internas y la firma de la paz. El retorno de la estabilidad política y social estimuló el resurgimiento de la actividad económica regional. El ambiente internacional, sin embargo, era otro y llevó a un cambio importante en las estrategias de desarrollo. Las economías —antes protegidas con aranceles y otras barreras— se abrieron al comercio internacional. Así, mientras que en el decenio de los ochenta el arancel comercial promedio en la región fue de 83%, a finales de siglo éste descendió a 11 por ciento.

Muchos temieron que la apertura de las pequeñas y pobres economías de Centroamérica sería aplastante para las industrias locales y desplazaría a la mayoría de las empresas, salvo aquellas dedicadas a la exportación de productos básicos a los países desarrollados. El cuadro 2 muestra más bien que de 1990 a 2000 los envíos de la región crecieron casi cuatro veces. Es más, las exportaciones intrarregionales recuperaron los niveles de los mejores años del pacto de integración. El cuadro 3, por otro lado, muestra que hasta 2003

CENTROAMÉRICA: PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ EN RELACIÓN CON LAS TOTALES<sup>1</sup>

	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica
1990	26	38	20	20	18
1995	25	22	24	24	12
2000	19	11	17	23	5
2003	11	8	19	13	3

1. Incluye sólo las exportaciones de mercancías.

Fuente: *Inforpress Centroamericana*, 7 de junio de 2002, y bancos centrales.

## LOS EMPRESARIOS

En un análisis del nuevo movimiento de integración económica en Centroamérica, Eduardo Lizano, quien ha fungido como presidente del Banco Central de Costa Rica, observó: “En el caso del modelo de crecimiento económico basado en la liberalización económica, la política económica es neutral desde del punto de vista de las exportaciones y de las importaciones. No se trata de promover las primeras ni de obstaculizar las segundas”.<sup>5</sup> Esta observación es indicativa de la importancia del papel actual de los empresarios en el comercio internacional. ¿Cuál es la lógica que ha impulsado el crecimiento tan dinámico del comercio en Centroamérica incluyendo de manera prominente el comercio intrarregional? Entrevistas y conversaciones con empresarios en los países del istmo revelan la importancia de las amenazas y las oportunidades derivadas de la apertura de las economías de la región.<sup>6</sup>

La apertura ha forzado a los empresarios a examinar de cerca sus negocios y a preguntarse si en realidad son competitivos, si serán capaces de sobrevivir y ser exitosos con el ingreso de nueva competencia y qué deben hacer para alcanzar un grado de competitividad internacional que les garantice un lugar en ambientes de negocio más dinámicos y desafiantes. El ejercicio de preguntarse y dar respuesta a estas interrogantes ha llevado a muchos empresarios de la región a emprender estrategias para alcanzar competitividad internacional. Cada negocio es distinto, por lo que cada

5. Eduardo Lizano, “¿Hacia un nuevo enfoque de la integración regional?”, *Revista de la Integración y el Desarrollo de Centroamérica*, núm. 50, enero-junio de 1996, p. 16.

6. El estudio más amplio sobre el trabajo realizado en el Incae para entender el comportamiento del sector empresarial centroamericano se encuentra en Forrest Colburn y Fernando Sánchez, *Empresarios centroamericanos y apertura económica*, Educa, San José, 2001. Los seminarios del Incae a los que asisten los empresarios también han sido una fuente valiosa de información.

se mantuvo la disparidad en la participación de las naciones en el comercio intrarregional, con una contribución muy limitada de Honduras y Nicaragua; lo marginal de este último país (apenas un tercio de lo que fue en los días de fuerza del MCCA) es de especial preocupación. Aun así, se concluye que el comercio intrarregional es fuerte en la región, incluso en un mercado que ya no está aislado de la competencia internacional. Esta dinámica comercial entre los países es un poderoso catalizador que impulsa las economías individuales hacia un mercado en verdad integrado.

La distribución de las nuevas exportaciones de servicios y el turismo entre los países del istmo es muy dispar, dado que estos sectores son aún más exigentes en términos de los niveles de educación de la fuerza laboral, la calidad del clima de negocios y los niveles de tecnología disponibles para los inversionistas. En el caso del turismo, más allá de las estrategias nacionales y empresariales desplegadas, la percepción de seguridad e imagen de los países afecta de forma significativa el desempeño de esa industria. El resultado a la fecha es una sesgada distribución de los nuevos sectores de exportación en Costa Rica, El Salvador y Panamá.

Panamá también ha registrado un nuevo impulso del comercio exterior, y aunque su intercambio con los demás países del istmo se mantiene modesto (2% de las exportaciones de bienes y 3% de las importaciones), el porcentaje se ha mantenido constante a pesar del crecimiento global de sus ventas externas. La medición de las exportaciones de la nación panameña a los otros países, en particular la de servicios financieros, es por naturaleza muy difícil.<sup>2</sup> La participación de Belice también ha crecido, pero la integración del pequeño país con la región es lenta: representa una muy pequeña fracción de su comercio total (1% de sus exportaciones).<sup>3</sup> Este país tiene ingresos considerables por turismo, pero muy poco de ellos proviene de paseantes centroamericanos.

El repunte de los envíos de la región es tanto más impresionante si se considera que los precios reales de su más importante exportación —el café— han sufrido una larga y pronunciada caída, causando graves daños a las economías rurales que dependían de él. El cuadro 4 muestra la relevancia histórica del aromático para la región y su pérdida de importancia relativa en el último decenio.<sup>4</sup> La crisis del café es la mejor evidencia de la sabiduría que existió en impulsar la diversificación de las exportaciones de las naciones de la región.

2. <[www.sieca.org.gt](http://www.sieca.org.gt)>.

3. <[www.belize.gov.bz](http://www.belize.gov.bz)>.

4. *Inforpress Centroamericana*, 7 de junio de 2002, p. 8.



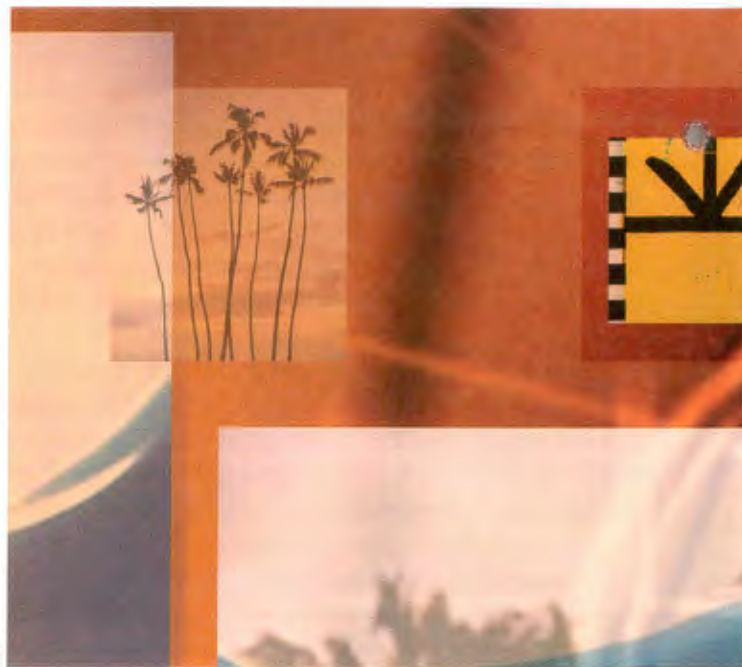
uno necesita estrategias particulares. Éstas, sin embargo, se pueden agrupar con base en algunos elementos comunes que vale la pena destacar.

La primera de las estrategias que las empresas del istmo han elegido para enfrentar la competencia internacional es emprender procesos serios de modernización y aumento de la eficacia operativa: adquisición de nueva tecnología para elevar la productividad, en la calidad de los productos y el servicio, mejoras en los tiempos de entrega, en los empaques, las campañas de mercadeo, nuevas opciones de financiamiento y renovadas políticas de capacitación y reclutamiento de mano de obra y talento gerencial. También los empresarios se enfrentan a los retos de un ambiente de negocios más competitivo con la ayuda de asesorías de expertos y mayor inversión en investigación en las empresas y la industria. En muchos casos, la modernización ha ido acompañada de un proceso real de profesionalización de sus empresas. Así, se hacen grandes esfuerzos por pasar de modelos tradicionales de manejo de compañías, en muchos de los casos de orden familiar, a formatos corporativos más profesionales.

El auge en el comercio centroamericano —incluido el intrarregional— se debe en gran medida a otras tres estrategias que han adoptado los empresarios locales: 1) enfocarse; 2) lograr economías de escala, y 3) buscar nichos de mercado.

Existe una relación inversa entre grado de competencia y cantidad de negocios distintos que se pueden atender. Entre mayor sea la competencia en un sector específico de la economía, mayor es la demanda de tiempo gerencial, tecnología, conocimiento y monitoreo del mercado, de capacitación de la fuerza laboral y de inversiones en general. Así, es menor la posibilidad de competir con éxito en varias empresas, en distintos sectores o incluso, en diversos productos, enfocados hacia distintos segmentos de mercado. Como lo expresaba un industrial guatemalteco: “En lo que es jabón y productos para baño, luego de la apertura hemos tenido que encarar la competencia de gigantes mundiales. Así, tuvimos que ver en qué líneas de productos podríamos competir y concentrarnos en ellas. Por ejemplo, seguimos compitiendo en jabones, pero ya dejamos la producción de champú”. Los miembros del sector privado están conscientes de que no va a resultar factible ni rentable manejar muchos negocios conforme se eleve el grado de especialización y la competencia con los que hay que lidiar en cada industria.

La idea de reducir costos aprovechando economías de escala en producción y compras de materia prima, principalmente, es otra estrategia utilizada por los empresarios del área. Así lo dejaba muy claro un empresario salvadoreño: “Para



enfrentar la globalización, la estrategia de nuestra empresa es entrar en compras de escala y ganar más fuerza, con mayor presencia de mercado. Cuando se es más grande, hay mayor capacidad de compra y, por lo tanto, la solvencia de ofrecer los mejores precios al cliente”. De hecho, la necesidad de lograr una mayor escala en negocios, aunado a lo pequeño de los mercados centroamericanos, ha renovado el interés de muchos empresarios del istmo por penetrar las distintas economías de Centroamérica. Estos empresarios indican que a partir de la iniciativa y las presiones privadas se avanzará en los asuntos políticos del proceso de integración.

Las palabras de un industrial costarricense ilustran esta nueva preocupación por lograr mayores escalas: “En lo que siempre parecen estar en desventaja las firmas locales con respecto a las extranjeras es en los ahorros que representa el producir en grandes escalas. Nosotros sabemos eso pero a los 800 000 consumidores activos con que contamos en Costa Rica los suplimos con un turno. Y luego tenemos que ver qué hacemos con los otros dos turnos de producción que puede darnos la planta. Esa producción debemos venderla fuera”. La necesidad de generar economías de escala ha hecho estratégica la integración del mercado centroamericano.

Las declaraciones de una experta en comercio exterior regional son reveladoras: “Se ha convertido en una regla general para los empresarios nacionales el hecho de que para que sus compañías logren economías de escala deben salir de las fronteras nacionales”.<sup>7</sup> Esto es justo lo que es-

7. Entrevistas con empresarios y asesores de la zona.



tán haciendo muchas de las empresas más importantes de la región. Por ejemplo, la Corporación de Supermercados Unidos de Costa Rica (CSU) espera abrir varios establecimientos comerciales en Nicaragua, Honduras y El Salvador. Atlas Eléctrica (que ha adquirido una segunda planta de producción en El Salvador) está exportando a más de 24 países en toda América Latina con ventas muy fuertes en Centroamérica. Para muchos empresarios locales—sobre todo para los grandes grupos empresariales— lograr economías de escala es una estrategia viable para consolidar y proteger sus mercados ante la arremetida de la nueva competencia proveniente de fuera.

El nuevo proceso de integración se caracteriza por ofrecer oportunidades de expansión regional a todo tipo de empresas, dependiendo del éxito de la estrategia que desplieguen y del carácter emprendedor de sus líderes y no ya de las condiciones del medio o la ineficiencia de los servicios de apoyo. Quien viaja hoy por la región puede hacerlo en TransNica, una empresa nicaragüense de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas que hoy mueve a miles de centroamericanos entre las naciones de la región; puede comer en decenas de establecimientos de Pollo Campero, una franquicia de comida rápida guatemalteca, con una presencia regional amplia; en los puestos de descanso puede comprar meriendas para el camino de Alimentos Diana, una empresa que fabrica originales productos a base de maíz y maní en El Salvador y los distribuye en toda la región. En casi cualquier parte puede refrescarse con productos lácteos y bebidas de Dos Pinos, una cooperativa costarricense con más de 60 000 puntos de



venta en Centroamérica y, al abandonar la región, en cualquier aeropuerto, estará comprando productos a empresas del Grupo Motta, empresa panameña y uno de los más grandes distribuidores mayoristas y detallistas de productos libres de impuestos en tiendas especializadas. Ésa es hoy la realidad de la integración centroamericana.


La inversión extranjera de empresarios centroamericanos en otros países de la región también ha aumentado de manera impresionante. Es difícil no advertir las inversiones del Grupo Roble de El Salvador en sus países vecinos o la expansión regional de la banca liderada por empresarios nicaragüenses, salvadoreños y panameños, con ejemplos tan claros como el Banco Cuscatlán, el Banco del Istmo, el Bac International Bank, el grupo Lafisse-Bancentro o el Grupo Promérica, para citar sólo algunos. En un reciente estudio del Incae se analizó el efecto impresionante en generación de empleo, transferencia de tecnología y *know-how* y desarrollo de nuevos mercados o nichos de la inversión realizada por 41 empresas costarricenses en Nicaragua.<sup>8</sup>

La apertura en Centroamérica ha traído no sólo la amenaza de la competencia internacional, sino nuevas oportunidades, incluso en los mercados de los demás países de la región. Encontrar nuevos nichos de mercado donde aún no existe mucha competencia, y por tanto pueden obtenerse jugosos márgenes de ganancia, es una estrategia muy acertada para esos empresarios locales que cuentan con la tecnología, los recursos, los contactos y el conocimiento de mercados distintos. En un mercado de 37 millones de consumidores, con al menos 18 ciudades importantes en escala e infraestructura, con al menos nueve millones de consumidores más complejos que el promedio regional, es posible desarrollar estrategias de alto enfoque, o de nicho, para empresas de todos los tamaños. Al bajar los costos de hacer negocios en la región (mejoras de logística, aduanas, información, comunicaciones, etcétera) se abren de forma paulatina las puertas del comercio exportador a la participación de empresas medianas y pequeñas que darán un nuevo impulso de crecimiento al mercado intrarregional.

## CONCLUSIÓN

**E**l creciente interés en los tratados de libre comercio, incluida la posibilidad de extender el alcance del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, no debería opacar

el papel desempeñado por los empresarios en el comercio internacional. Hay una calcomanía que se suele colocar en los autos en el istmo centroamericano: *sin finqueros no hay comida*. A partir de este mensaje se podría generalizar que sin la existencia de un liderazgo eficiente por parte de los empresarios, no hay comercio. Como lo ha apuntado Michael Porter, “La productividad de una nación es la suma de las productividades de sus empresas. Las empresas representan el locus de la competitividad de una economía”.<sup>9</sup> El auge de las exportaciones en Centroamérica en los últimos 10 años se debe no a los tratados negociados por los políticos, sino más bien al esfuerzo de los empresarios; a sus iniciativas por responder de forma eficiente a la amenaza de la competencia internacional y a las oportunidades que se les presentan en mercados ajenos, con productos y servicios competitivos. Los gobiernos, la institucionalidad regional y los organismos multilaterales ahora participan en este proceso al promover los proyectos de integración física y regulativa de la región, con proyectos como la Agenda Centroamericana para el Siglo XXI del Incae, el Banco Centroamericano de Integración Económica y la Fundación AVINA, o el Plan Puebla-Panamá, derivado de los esfuerzos de integración propuestos por esa misma agenda y por la de trabajo desarrollada por la Secretaría de Integración Centroamericana (Sica), y ahora con el liderazgo efectivo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Se requieren más estudios detallados sobre quiénes son los empresarios exitosos, los que alcanzan la competitividad, y cuáles son sus estrategias para sobresalir en el comercio internacional. Un estudio de la CEPAL sobre competitividad en Centroamérica llegó a la conclusión tentativa de que las empresas de menor tamaño del istmo no han participado hasta ahora del auge exportador.<sup>10</sup> De esta conclusión se desprende que es necesario aprender y compartir el conocimiento de los empresarios exitosos, de forma tal que aún más centroamericanos puedan participar de los beneficios del comercio exterior. También se hace urgente para catalizar esta nueva etapa de integración, consolidar los proyectos de logística, aduanas, telecomunicaciones, armonización de mercados financieros, interconexión eléctrica y todos aquellos orientados a bajar los costos de hacer negocios en la región. 

8. Luisa Nelly Berríos y Felipe Pérez, *Características e impacto de la inversión costarricense en Nicaragua*, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible Incae, Costa Rica, 2001.

9. Michael Porter, “The Microeconomic Foundations of Economic Development”, *Global Competitiveness Report*, World Economic Forum, Ginebra, 1998, p. 41.

10. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *Estrategias y políticas de competitividad en Centroamérica*, México, 2000, p. 44; Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana, *La integración centroamericana: beneficios y costos*, San Salvador, 2004.



La revista de análisis económico y social de México y América Latina

Comercio Exterior: *observador puntual de los fenómenos económicos y sociales de América Latina y el mundo*



*Comercio Exterior* brinda información de primera mano, actualizada, de alto nivel, objetiva y veraz. Es fuente de consulta de investigadores, académicos y responsables de las políticas económica, social y de negocios.

AMARTYA SEN • JULIO BOLTVINIK • ALDO FERRER • LORENZO MEYER • MARTA BEKERMANN  
NORA LUSTIG • PIERRE SALAMA • CLEMENTE RUIZ DURÁN • DAVID IBARRA

*Tendencias económicas, inversión extranjera, asociaciones de empresas, competitividad, nuevos modelos de administración, bloques económicos y mundialización*

Suscripciones en la Ciudad de México: 5449 9000 exts. 9639 y 6552. Desde los estados de la república: 01 800 397 67 82. Desde Estados Unidos y Canadá: 01 800 83 57 40 80. Desde otros países (52) (55) 5449 9000 exts. 9639 y 6552. <www.bancomext.com> / <revcomer@bancomext.gob.mx>