

# Integración económica: tendencias empresariales en Centroamérica

RICHARD AITKENHEAD CASTILLO<sup>1</sup>  
*Profesor de la Universidad Rafael Landívar*

## INTRODUCCIÓN

Centroamérica, en las últimas cuatro décadas, ha transitado por un ambicioso y complejo proceso hacia la integración regional. Un proceso que, para algunos, debiera encaminarse hacia una unificación política futura y, para otros, debiera limitarse a aquellas áreas específicas donde puede establecerse claramente un valor agregado o un beneficio concreto de la acción conjunta.

Un proceso de integración que nace sobre la base de un mercado común regional, en 1960, que busca desarrollar una base industrial, mediante el establecimiento de un arancel externo común frente a terceros países. Un proceso que tiende a perder impulso en los años setenta y que llega a sus niveles más bajos de intercambio comercial relativo a mediados de los años ochenta, previo a iniciar una nueva etapa más amplia y ambiciosa, pero no siempre armoniosa y simultánea.

El Protocolo de Guatemala de 1993 al Tratado General de Integración Económica Centroamericana de 1960, marcó el relanzamiento formal de la nueva agenda económica regional. El compromiso conceptual, expresado en el Protocolo de Guatemala, expresa que los Estados Parte se comprometen a alcanzar de manera voluntaria, gra-

dual, complementaria y progresiva la Unión Económica Centroamericana, cuyos avances deberán responder a las necesidades de los países que integran la región.

Los avances de la integración económica, tradicionalmente suelen medirse por el comportamiento del comercio intrarregional, el cual pasó de US\$ 9 millones en 1950 a US\$ 2,626 millones en el año 2000, con una tasa del 12.1% de crecimiento promedio anual<sup>2</sup>. Como puede observarse, las exportaciones a la región continúan siendo importantes y para el año 2000, éstas representaron el 22% del total de exportaciones.

La contribución de cada país al comercio intrarregional es variado, siendo los mayores exportadores intrarregionales Guatemala, El Salvador y Costa Rica, en ese orden. (Gráfico 1)

Cabe mencionar que, adicionalmente a las exportaciones entre los países centroamericanos, existe otro componente del comercio intrarregional que tiene una importancia similar a éstas, pero que no se encuentra documentado ni se refleja en las variables macroeconómicas. Este componente es la parte del Producto Interno Bruto de los países de la región, generado como resultado de las inver-

siones cruzadas que empresas de estos países realizan en los restantes países de la región.

Esto es una muestra de que los esfuerzos empresariales para la integración regional, se han convertido en una corriente cotidiana no tan visible, que se agrega a los procesos institucionalizados de integración.

La integración empresarial en Centroamérica es evidente. Hoy en día, por ejemplo, se ha intensificado significativamente el número de vuelos internos y de pasajeros en la región, está en proceso de mejora la infraestructura terrestre, existen opciones marítimas para el comercio y el intercambio de bienes y servicios se ha diversificado de manera importante.

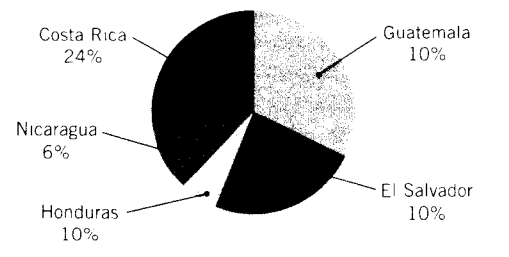
Este artículo presenta un resumen de los diferentes avances que se han realizado a nivel empresarial en pro de la integración centroamericana. Se compone de cinco partes: en la primera se presentan las características del sector empresarial centroamericano; la segunda parte incluye una descripción del impacto que el proceso de integración regional ha tenido sobre el sector empresarial; la tercera describe los diferentes esfuerzos microeconómicos de integración que se han realizado en los diferentes sectores empresariales; la cuarta parte es una interpretación sobre el proceso de desarrollo empresarial regional; y la última, presenta los principales desafíos empresariales ante la integración centroamericana.

#### **CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN CENTROAMÉRICA**

La mayoría de las empresas industriales centroamericanas son pequeñas, pero las empresas grandes son las principales empleadoras. Para 1995, en el sector industrial de Centroamérica, existían 20,590 empresas, de las cuales el 82% empleaba entre 5 y 19 trabajadores; el 13% entre 20 y 99

Gráfico 1

#### **Distribución de las exportaciones intrarregionales (año 2000)**



trabajadores y el 5% restante a más de cien trabajadores.<sup>3</sup>

La mayoría de las pequeñas empresas son del tipo cuenta propia o familiares, mientras que las empresas medianas y grandes, por lo general, tienen una estructura más típicamente empresarial y se constituyen como sociedades. El número de empleos generados por empresas pequeñas representa el 24% del total de puestos de trabajo, mientras el 21% de los mismos es generado por empresas medianas y el 55% por empresas grandes, que sólo representan el 5% del total de empresas.<sup>3</sup>

Salvo en Honduras, donde las empresas de más de cien trabajadores generan alrededor del 33% de los empleos industriales, en el resto de Centroamérica estas empresas aportan más del 50% de los puestos de trabajo. Aunque no existen datos comparables para la región, el conocimiento que se tiene de los otros sectores en los distintos países hace posible plantear la hipótesis de que en el resto de la economía ocurre una situación similar de generación de puestos de trabajo en la gran empresa.

De igual forma, la producción industrial se concentra en las empresas más grandes. Al clasificar

las empresas industriales en estratos por número de empleados, el estudio de FEDEPRICAP determinó que las empresas que emplean a más de 150 trabajadores generan el 58.4% de la producción industrial, mientras las empresas que emplean hasta 20 trabajadores contribuyen con el 12.5% de la producción. Las empresas con ocupación de entre 20 y 150 trabajadores producen el restante 29.1%.

Según el estudio citado, la productividad por estrato de empresa mostró que las empresas con más de 150 empleados tienen la mayor productividad por trabajador. En cambio, parece existir una drástica reducción de la productividad en las empresas con menos de 50 empleados.

Las empresas industriales productoras de alimentos y bebidas, químicos, plásticos, caucho, textiles, prendas de vestir y cueros y productos de cuero son las que más contribuyen a la generación de empleo y producción. La producción industrial de la región, a la fecha del estudio, era aportada en un 32% por Guatemala, 27% por El Salvador, 26% por Costa Rica y solamente en 9% y 6% por Honduras y Nicaragua, respectivamente.

Un factor que puede mencionarse como característica cualitativa del sector empresarial centroamericano, es su carácter familiar. En efecto, un alto porcentaje de empresas grandes, medianas y pequeñas, que no son filiales o pertenecen mayoritariamente a empresas transnacionales, son en su mayoría familiares o de origen familiar, independientemente de su estructura legal. Esto tiene importantes efectos sobre el estilo de gestión, la toma de decisiones, la escogencia de ejecutivos y las políticas de reinversión. Además, estas empresas tienen poca experiencia en la incorporación de socios internacionales, la aceptación de capital público, capitalización versus crédito, cotización de acciones en bolsa de valores y, en general, en prác-

ticas de estructura e ingeniería empresarial que impliquen pérdida de control.

#### **IMPACTO DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA SOBRE EL SECTOR EMPRESARIAL**

La primera etapa del proceso de integración estuvo basada en el concepto de la sustitución de importaciones, con lo que el sector empresarial desarrolló, inicialmente, una visión de mercado regional y mercado mundial como campos excluyentes. Los empresarios dedicados al cultivo de productos agrícolas tendieron a concentrarse más en los mercados domésticos y en la exportación extraregional. La actividad industrial, por su parte, se orientó hacia el mercado regional, salvo el caso de algunos productos específicos en los que se mantuvo una orientación exclusiva al mercado nacional, con algún tipo de convenios de “no interferencia” con potenciales competidores centroamericanos.

En la medida en que los grupos industriales centroamericanos fueron expandiéndose, en que la visión de la política económica se orientó más hacia la economía de mercado, en que los aranceles externos empezaron a reducirse y se dio inicio a la negociación de acuerdos de libre comercio, en forma paralela al logro de una mayor estabilidad política, el proceso recobró un carácter más dinámico y amplio en sus campos de acción.

El primer impacto del proceso de industrialización fue el desarrollo de sistemas más modernos de administración de empresas y el inicio de esfuerzos importantes en la capacitación técnica de la fuerza laboral. El desarrollo de los sistemas modernos de administración estuvo impulsado, principalmente, por la influencia de los sistemas utilizados por las empresas transnacionales, que establecieron operaciones en el área, y por la creación del Instituto Centroamericano de Admi-

nistración de Empresas –INCAE–, que desde 1964 ha formado personal gerencial de alto nivel en la región.

## ESFUERZOS MICROECONÓMICOS

### DE INTEGRACIÓN

*Los avances del empresariado agrícola pese a las barreras proteccionistas*

La actividad de los empresarios agrícolas ha sido, hasta ahora, una de las menos orientadas hacia el Mercado Común Centroamericano. Los mercados internos de granos básicos han estado regulados y protegidos, de acuerdo con conceptos de protección al pequeño agricultor. En el caso de los vegetales y las frutas, el comercio regional ha sido más amplio, especialmente entre países vecinos. Los productos tradicionales de exportación, similares en la región, se han destinado exclusivamente a los mercados internos y extrarregionales.

El proceso de cambio en este sector ha provenido más activamente de las decisiones empresariales a nivel microeconómico que a los avances formales del proceso de negociación regional. El primer elemento de cambio, durante la década de los 80, fue la adquisición de tierras agrícolas en otros países centroamericanos, en especial por parte de empresarios salvadoreños y nicaragüenses. Actualmente el proceso se ha orientado hacia las tierras agrícolas en Nicaragua, a pesar de que persisten problemas en materia de seguridad jurídica sobre la propiedad.

En materia agroindustrial, la muestra de cambio más significativa es el proceso de adquisición de ingenios azucareros en el resto de Centroamérica, por parte de grupos azucareros guatemaltecos. Actualmente estos grupos poseen inversiones en este sector en Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Este ejemplo es un avance importante en la búsqueda de eficiencias y competitividad en el ámbito empresarial regional, ya que el sector azucarero guatemalteco es el líder en producción y productivi-

dad en Centroamérica, por lo que, como mecánica, podría contribuir a crear una tendencia de regionalización empresarial por área de especialización. En el futuro podrían ser, por ejemplo, inversiones de empresarios costarricenses las que dominen el mercado lechero o de empresarios nicaragüenses en el mercado de la carne.

*Las empresas industriales buscan posicionamiento de mercado ante reducción arancelaria*

Desde su inicio, el Mercado Común Centroamericano fue concebido como el marco adecuado para el desarrollo industrial en la región. Durante esos años, la producción de las empresas industriales estaba concentrada en el país de residencia del empresario y se exportaba al resto de la región. En la segunda etapa, a partir de los años 90, se considera que el mercado regional es la plataforma de preparación y escala de las industrias para ser competitivas en el ámbito internacional, ya sea compitiendo con productos producidos en otras regiones y vendidos en Centroamérica o introduciendo los productos regionales en terceros mercados. Por tanto, se hace interesante un enfoque más regional, en el cual la producción puede concentrarse en uno o varios países, la propiedad ya no es necesariamente de carácter nacional y las potencialidades de las alianzas estratégicas son más evidentes para los empresarios.

La reducción gradual de la protección de bienes finales experimentada por el sector industrial, que para el año 2005 podrá ser prácticamente de un 0%, de entrar en vigencia el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas, ha profundizado los esfuerzos de reconversión industrial y el establecimiento de métodos de medición de las mejores prácticas comparativas (benchmarking) a escala internacional, como prioridades compartidas por los empresarios industriales de toda la región. Sin embargo, todavía es poco frecuente la realización de estudios sectoriales de nivel nacional y regional

o el establecimiento de programas conjuntos de desarrollo industrial, dada la competencia que normalmente ha existido entre las empresas potencialmente participantes.

El proceso de cambio, sin embargo, sí ha avanzado en materia de integración de grupos industriales de escala y producción regional, incluso en industrias de orientación netamente nacional. Una señal clara en este sentido la constituyen las recientes acciones de los grupos embotelladores de refrescos. La Corporación Mariposa, concesionaria de Pepsi Cola para Guatemala, por ejemplo, inició un proceso de fusiones y adquisiciones a escala regional para integrar una operación más eficiente y competitiva en Centroamérica.<sup>5</sup> Actualmente opera en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Belice. Su objetivo central es la búsqueda de una escala de producción (no es necesario contar con una planta de producción en cada país) y una estrategia administrativa con claro enfoque regional. Sin embargo, ha encontrado tropiezos en los trámites aduanales (en el caso del vidrio ha requerido dejar depósitos por concepto de importación temporal), infraestructura deficiente (carreteras) en proceso de mejora, sistemas financieros nacionales (falta de legislación centroamericana), lentitud del procesos de armonización tributaria, entre otras. Su competidor principal, el grupo Coca Cola, también ha iniciado un proceso similar, mediante el consorcio latinoamericano Panamco, con la adquisición de las operaciones en Guatemala y Costa Rica.

En el ámbito industrial, otro ejemplo del avance en las estrategias empresariales de alcance regional es la industria de la construcción. Este subsector empezó a desarrollar una proyección más amplia, al inicio, en la distribución de materiales de construcción. Posteriormente, empresas líderes como Tubofort, del grupo costarricense Durman Esquivel, empezaron a producir también en plantas lo-

calizadas fuera de su país de origen. Actualmente, las empresas de construcción empiezan a ampliar sus operaciones hacia los países vecinos, en el mercado de la construcción tanto privada como pública, como paso intermedio en su proceso de proyección regional. En este campo, las oportunidades se hicieron evidentes para los empresarios centroamericanos con la presencia de empresas mexicanas, como es el caso de ICA Constructores, en los diferentes países de Centroamérica.

#### *Empresarios comerciales han creado cadenas regionales*

Tradicionalmente, el comercio ha sido el sector más proclive a la apertura de mercados, aunque por épocas estuvo parcialmente opuesto a la integración regional, dados los niveles de protección arancelaria que dicho proceso significó en su primera etapa. La característica del sector comercial fue la importación de bienes de diversos países (incluyendo los provenientes de Centroamérica) a un ámbito nacional, con una escasa proyección regional en materia de cadenas de tiendas y supermercados. Esta tendencia comienza a revertirse, por lo que hoy en día ya se empieza a observar una proyección más regional, inclusive en el sector comercial.

Un signo claro de la globalización ha sido el desarrollo de grandes consorcios internacionales de distribución y venta de alimentos, ropa y accesorios para el hogar. En Centroamérica, el proceso intrarregional ya está en marcha. Desde Costa Rica se puede observar el avance, hacia el norte de Centroamérica, de la cadena de Supermercados Más x Menos. Por su parte, desde el norte y hacia el sur de Centroamérica, ha iniciado su expansión la cadena de Hipermercados y Supermercados Paiz, quien hace un año se fusionó con el grupo Ahold de Holanda. Otros ejemplos del proceso de cambio son la incursión en Guatemala de los Almacenes SIMAN, la empresa líder en tiendas por departamentos de El Salvador; la presencia en

Costa Rica de CEMACO, la tienda líder de artículos para el hogar de Guatemala, y las inversiones en Guatemala de empresarios salvadoreños dedicados a la comercialización de vehículos (Fiat) y equipo pesado de construcción (Caterpillar).

#### *En el Sector Financiero se han constituido grupos con presencia centroamericana*

Durante la primera etapa del proceso de integración, la participación del sector financiero se limitó a promover el adecuado funcionamiento de la cámara de compensación de pagos, a través de los bancos centrales, como mecanismo de facilitación del comercio intrerregional. En esa segunda etapa, dentro de un ambiente de tipos de cambio flexibles en varios países, tasas de interés variables, mayor facilidad para el movimiento de capitales y entornos macroeconómicos no armonizados, las oportunidades de intermediación financiera de carácter regional se han ampliado en forma sustancial. Sin embargo, los marcos regulatorios del sistema financiero continúan siendo básicamente de carácter nacional.<sup>6</sup>

La introducción de la visión regional en el mercado financiero se produjo, a inicios de la década de los 80, liderada por empresarios nicaragüenses que ya habían desarrollado un liderazgo en material cambiaria durante los años 70. Estos grupos propiciaron el desarrollo de nuevos productos financieros en la región, ampliando los servicios de cambio de moneda, tarjetas de crédito y banca offshore. Actualmente, los principales grupos financieros regionales tienen una presencia en cada uno de los países centroamericanos, por ejemplo, el Grupo BAC/Credomatic de Nicaragua y los Grupos Cuscatlán y Agrícola Comercial de El Salvador, entre otros. La legislación, sin embargo, no les permite el funcionamiento de un adecuado concepto de banca regional, ya que deben constituirse separadamente en cada país centroamericano, pues la legislación bancaria tiene todavía carácter nacional.

Otro elemento importante para complementar el desarrollo del nuevo enfoque empresarial de carácter regional debe ser la ampliación de los mercados de capitales. En este sentido, la creación de condiciones propias para la transformación de las empresas privadas en empresas públicas de propiedad privada recae en las autoridades gubernamentales. Entre tanto, lo que se ha constituido en los últimos años son sociedades de inversión de capital privado regional, como es el caso del denominado Mesoamérica Fund, que promueve la inversión colegiada de empresarios centroamericanos en empresas regionales.

#### *En el sector de servicios están las empresas líderes en la integración empresarial*

Los servicios constituyen el ejemplo más claro en el cambio de enfoque, de una perspectiva nacional a una regional, en el sector empresarial de Centroamérica. El proceso de privatización, primero, y de fusión, después, de las líneas aéreas centroamericanas hasta la constitución del Grupo TACA, es una muestra de los cambios en las concepciones económicas y en las estrategias empresariales durante las últimas dos décadas. Adicionalmente, el proceso muestra claramente la importancia de la escala y el enfoque regional para poder competir y sobrevivir en el centro de grandes empresas transnacionales.<sup>7</sup>

Otros ejemplos importantes del desarrollo del enfoque regional en el sector de servicios han sido las cadenas hoteleras y los restaurantes. En el primer caso, debe mencionarse al Grupo POMA y su desarrollo de la cadena de hoteles Camino Real Internacional, en Costa Rica, Honduras y El Salvador; o la presencia de la cadena de hoteles Princess, en Guatemala, El Salvador y Nicaragua.<sup>8</sup>

En materia de restaurantes, el éxito de los restaurantes Pollo Campero, presentes en toda Centroamérica, ha demostrado la posibilidad y capacidad

regional para competir con las franquicias internacionales de comida rápida.<sup>9</sup>

Otro cambio de importancia hacia la visión empresarial de carácter regional la constituye la estrategia del grupo empresarial y periodístico La Nación, de Costa Rica, que tiene una significativa participación en la Corporación de Noticias, editora de los periódicos Siglo XXI y Al Día, en Guatemala. La fusión o la creación de alianzas estratégicas de grupos periodísticos centroamericanos puede ser un elemento fundamental para acelerar y consolidar los procesos de integración.

La apertura en el sector de servicios públicos ha creado nuevas oportunidades. Este sector se ha caracterizado por ser de propiedad estatal y orientación estrictamente nacional. Hoy en día, sin embargo, los sectores de telefonía y electricidad se encuentran en franco proceso de cambio y aún cuando todavía permanecen orientados hacia los mercados nacionales, debido a los déficit existentes en la mayoría de los países, los inversionistas regionales tienen ya una participación en la propiedad de estas empresas. La participación de inversionistas hondureños y salvadoreños, en la privatización de la empresa telefónica de Guatemala, y la participación de empresarios centroamericanos, en la privatización de empresas públicas en El Salvador, son ejemplos importantes de esta nueva tendencia regional.<sup>10</sup>

#### **UNA INTERPRETACIÓN SOBRE EL DESARROLLO EMPRESARIAL REGIONAL**

El carácter de los esfuerzos microeconómicos de integración han ido cambiando, conforme los empresarios han ganado experiencia y conocimiento sobre el clima de negocios en los diversos países centroamericanos. Este cambio puede ser ilustrado mediante la utilización de un modelo sencillo que describe la evolución de los esfuerzos empresariales de integración. Este modelo no es

necesariamente un modelo de evolución lineal sino, más bien, una herramienta para ilustrar un patrón típico de evolución histórica de los grupos empresariales grandes, en su proceso de constitución de empresas regionales. En otras palabras, el modelo traza la dinámica normal en el proceso de expansión empresarial hacia una mayor orientación internacional. Es importante hacer notar que cada sector de la actividad económica ha avanzado en forma desigual en el proceso evolutivo hacia la conformación de la empresa regional y que el proceso es todavía incompleto en la mayor parte de los sectores.

La primera fase del modelo de desarrollo empresarial regional es el inicio de actividades de distribución y venta de bienes y servicios en el mercado regional. En el caso de las empresas previamente orientadas con exclusividad a su mercado nacional, esto ocurre con el comienzo de su actividad exportadora y la ampliación de su entorno de acción. Este fue el proceso básico de la primera etapa de la integración regional. Esta fase es factible de realizar aún cuando no existan regímenes tributarios y marcos regulatorios armonizados. Algunos ejemplos industriales en esta dirección pueden ser mencionados: el Grupo Durman-Esquivel de Costa Rica, el Grupo FOGEL de Nicaragua y el Grupo VIGUA de Guatemala.

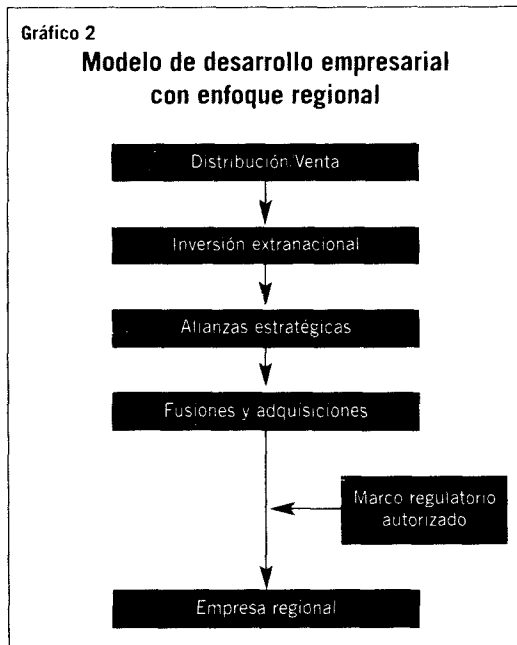
Una segunda fase desarrollo empresarial regional lo constituye la inversión en planta y capacidad de producción en otro país del área. Esta fase requiere mayor capacidad de gerencia, ya que la empresa debe ser capaz de operar y producir eficientemente en dos o más países, con regulaciones e idiosincrasias diferentes. Esta fase, al igual que la anterior, también sucedió en Centroamérica antes de la década de los 80; las alianzas empresariales efectuadas en los sectores de bebidas alcohólicas, alimentario y construcción, son ejemplos de esta fase evolutiva. Sin embargo, estas empresas expe-

rimentaron serias dificultades técnicas, administrativas o financieras cuando la actividad económica en la región se vio afectada por la turbulencia social y política de los años 80.

La tercera fase es la de las alianzas estratégicas entre empresas nacionales. Se caracteriza por la contratación externa, por parte de una de ellas, de los procesos de producción, distribución o administración, con empresas que operan en otros países de la región. Es una fase en la cual los sistemas de logística y control empiezan a desempeñar un papel fundamental. Es en esta etapa que los problemas de carácter normativo (regulaciones y procedimientos) y operativos (infraestructura) pueden convertirse en obstáculos insuperables para el desarrollo exitoso de la actividad empresarial. El Grupo TACA de El Salvador, Imperial Hotel & Resorts (Hoteles Princess de Centroamérica), el Grupo BAC y Credomatic de Nicaragua y la Corporación Mariposa de Guatemala son ejemplos de grupos empresariales en esta fase de integración regional.

Una cuarta fase posible es la integración regional mediante fusiones o adquisiciones de empresas en varios países. En esta fase, el grupo empresarial puede buscar una combinación de los siguientes factores: una mayor escala de producción y participación en el mercado, una presentación regional más amplia, un mayor reconocimiento de marca y una estructura de costos más competitiva.

La quinta y última fase es la constitución de empresas regionales. Esta fase representa la culminación de los esfuerzos microeconómicos regionales. La posibilidad misma de constituir este tipo de empresas, con una sola personería jurídica válida regionalmente, implica importantes avances jurídicos e institucionales en materia de integración. Requiere, como el gráfico del modelo lo muestra, la existencia de un marco regulatorio armonizado, que permita la operación eficiente de una sola



empresa, en sustitución del sistema actual de operación independiente (al menos legal y contablemente) de cinco empresas nacionales que constituyen un grupo regional.

La armonización de los marcos legales regulatorios es la prioridad no resuelta de la integración económica centroamericana. Es un proceso que es responsabilidad de las autoridades gubernamentales y de las instituciones regionales, más que de los empresarios. Los esfuerzos empresariales hacia la integración regional han continuado avanzando y debieran ampliarse hacia las empresas medianas y pequeñas en los próximos años. No obstante, el desarrollo del marco regulatorio armonizado es, todavía, una asignatura pendiente y una demostración de que los esfuerzos microempresariales no pueden, por sí mismos, crear una mayor integración regional, si no son acompañados por un fortalecimiento jurídico e institucional del proceso de integración centroamericana.



## DESAFÍOS EMPRESARIALES

Ciertamente, el Mercado Común Centroamericano continúa siendo un motor importante del proceso de desarrollo empresarial, especialmente para los sectores industrial y de servicios. Sin embargo, a diferencia de la experiencia de los años 60 y 70, hoy en día los empresarios no pueden contar con el mercado regional como un nicho protegido de los efectos de la globalización de los negocios. Por el contrario, el creciente flujo de inversión extranjera hacia Centroamérica, asociado al mejoramiento del clima de negocios en la región, supone tanto una oportunidad para los empresarios locales como el establecimiento de mercados más competitivos.

Las cambiantes condiciones del entorno empresarial acrecientan la importancia de la modernización de las empresas en la región, particularmente si se toma en cuenta que la evidencia disponible señala que la mayoría de éstas son unidades pequeñas y medianas. El futuro de la pequeña y mediana empresa parece ser clave para la región y, sin embargo, se carece de políticas regionales para apoyar su adaptación a mercados más competitivos.

El desafío de la integración económica en materia empresarial para los próximos años parece ser el de completar el proceso de evolución hacia la constitución, en diversos sectores económicos, de empresas regionales altamente competitivas, tanto

en el mercado regional como en terceros mercados. Se trata de aprovechar el mejoramiento paulatino del clima de negocios en la región, para crear empresas capaces de operar exitosamente en un mercado regional más abierto y competitivo.

Ahí es donde puede localizarse un importante desfase en el marco legal e institucional de la integración centroamericana. Si bien es innegable que se han logrado avances considerables en los últimos años, también son necesarios esfuerzos mayores en materia de armonización de la legislación y los marcos regulatorios.

Finalmente, el desconocimiento de los mercados regionales opera como una traba importante. Se trata de mercados poco transparentes para sus actores más dinámicos, los empresarios. La escasez de estudios y sistemas de información oportunos y actualizados, más allá de los estudios que las empresas contratan para sus fines particulares, impone serias limitaciones al conocimiento de los empresarios con respecto a los procesos de las cadenas de valor de la producción industrial, para así identificar las oportunidades de negocio. Este desconocimiento impide, además, la formulación de políticas y programas para incorporar más activamente a las pequeñas y medianas empresas y a las organizaciones cooperativas en el proceso de integración regional. ●

## NOTAS

1. Este estudio fue elaborado por Richard Aitkenhead Castillo con el apoyo de Marcela Orellana y Sandy Marinakys.
2. Información tomada de los datos estadísticos de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana –SIECA–.
3. Tomado de un estudio preparado por FEDEPRICAP en el marco del Programa de Apoyo a iniciativas Regionales (PAR), de la Cooperación Canadiense, 1996.
4. *Idem*.
5. Entrevista en la Corporación Mariposa con José Raúl Gonzáles, CEO.
6. Entrevista en el Banco de Centroamérica Central (BAC) con Juan Manuel Urruela, Gerente General.
7. Entrevista en el Grupo TACA con el Lic. Jorge Solares, Gerente General de AVIATECA.
8. Entrevista en la empresa Imperial Hotels and Resorts (Hoteles Princess de Centroamérica) con Richard Stoeppler, Gerente General.
9. Entrevista en la empresa Campero International Corporation (CICORIP) con Ricardo Vásquez, Gerente de Operaciones Internacionales.
10. Información secundaria.