

12

C A P Í T U L O

Los esfuerzos empresariales para la integración regional

Valoración general

Una corriente cotidiana, no tan visible, se agrega a procesos institucionalizados de integración. En Centroamérica los empresarios contribuyen significativamente a moldear los procesos económicos de carácter regional. Durante la presente década, han generado un creciente comercio intrarregional de bienes y servicios, mediante inversiones y exportaciones, que ha permitido un acercamiento a los niveles prevalentes en la década de los 70 (véase Capítulo 1).

Para una gran parte de las empresas centroamericanas la búsqueda de la competitividad internacional, especialmente en el campo de las actividades industrial, comercial y de servicios, pasa por el perfeccionamiento de un mercado regional y por su propia regionalización como unidades productivas. Para las empresas orientadas hacia el mercado interno, el contar con una base regional les permite la escala para poder enfrentar potenciales competidores extranjeros, o bien les facilita la opción de una alianza estratégica con alguno de ellos. En el caso de las empresas orientadas a los mercados externos, Centroamérica puede ser una base de experiencias y volumen para iniciar el proceso de incursión en otras regiones, aunque la importancia del mercado regional es, quizá, menor que el de las primeras.

El cambio en la tendencia de la integración empresarial en Centroamérica es evidente. Hoy en día, por ejemplo, se ha intensificado significa-

tivamente el número de vuelos internos y de pasajeros en la región, se está en proceso de mejora de la infraestructura terrestre, existen opciones marítimas para el comercio y el intercambio de bienes y servicios se ha diversificado de manera importante.

Sin embargo, no existe una estructura institucional diseñada para promover y facilitar la ampliación de las actividades empresariales de un país hacia el resto del itmo, con la excepción notable de los programas del INCAE y, en cierta época, de FEDEPRICAP. En el sector privado, no existen programas diseñados para facilitar información, redes de contacto, rondas de negocios entre empresarios centroamericanos interesados en fusiones o adquisiciones de negocios, en desarrollo de inversiones conjuntas o en el establecimiento de alianzas estratégicas regionales. Como se analiza en el Capítulo 13, las organizaciones empresariales, como parte de la sociedad civil regional, han estado principalmente orientadas a la defensa de intereses gremiales. En el sector público, por su parte, tampoco existe una estrategia de promoción de inversiones empresariales intrarregionales.

Por lo tanto, los avances y esfuerzos empresariales de integración centroamericana obedecen, y han obedecido, más a decisiones adoptadas por empresas específicas para afianzar su posicionamiento en el mercado frente a las oportunidades y amenazas generadas en su entorno regional y en las condiciones económicas extrarregionales, que a esfuerzos originados por las organizaciones

“A diferencia de lo que pasó en los sesentas, donde la parte política forzó la integración económica, en los noventas se está dando una integración empresarial que está forzando la integración política”

FUNCIONARIO PÚBLICO,
NICARAGUA

“El comercio anda bien porque lo mueven los empresarios solos. En lo que no se avanza es en aquello que requiere de consensos”

EMPRESARIO, GUATEMALA

del sector privado o por acciones de los gobiernos.

En la presente década, estas decisiones empresariales microeconómicas han sido dinámicas y crecientes y su principal efecto es enlazar, en la práctica, a las economías de la región. Se trata, por su naturaleza, de una actividad dispersa e individual, que no depende de los avances en el marco jurídico e institucional regional (véase Capítulo 11), aunque se encuentra profundamente influida por él.

Este capítulo explora de manera preliminar la integración microeconómica empresarial, es decir, las decisiones que las empresas adoptan para fortalecer su presencia centroamericana, sea mediante la exportación de sus productos, la adquisición de empresas en otras naciones o la constitución de cadenas empresariales que operan simultáneamente en varios países. Su principal objetivo es mostrar un mundo poco visible pero estratégico para la integración regional, el mundo de los incentivos reales de integración para un actor que, como el empresariado, es clave en las economías centroamericanas.

El desafío de la integración microeconómica empresarial para los próximos años es vencer barreras legales e institucionales para la constitución de empresas regionales. Tres asuntos emergen con particular relevancia: primero, la necesidad de acelerar el proceso de armonización en materia legal, comercial y tributaria de los países centroamericanos; segundo, la importancia de ampliar el concepto de inversión extranacional en los empresarios del istmo, especialmente en las empresas pequeñas y medianas y, tercero, estudiar más detenidamente los procesos de las cadenas de valor de la producción industrial, para identificar oportunidades de negocio e incorporar más activamente a las pequeñas y medianas empresas y a las organizaciones cooperativas en el proceso de integración regional.

El entorno empresarial y el clima de negocios

Cambios macroeconómicos generan nuevas oportunidades empresariales

En la presente década, los cambios macroeconómicos en las economías centroamericanas han ido generando un nuevo entorno para la actividad empresarial. Quizá el aspecto más sobresaliente ha sido la consolidación de los procesos de estabilización económica, luego de una década de turbulencia social, económica y política (véase Capítulo 5). La estabilización ha sido re-

forzada por acuerdos con el Fondo Monetario Internacional que, si bien realizados en forma individual por cada uno de los países del área, han generado un beneficio regional conjunto. El Consejo Monetario Centroamericano ha subrayado la importancia de que, además de los esfuerzos nacionales, se continúe fortaleciendo los sistemas de intercambio de información, consulta y, sobre todo, de armonización de políticas a nivel regional.

Por otra parte, en todas las naciones del istmo se están ejecutando reformas sectoriales, especialmente en las áreas de infraestructura de transporte, energía y telecomunicaciones. Este es un tema en el que parece existir un grado mayor de dispersión entre los avances de cada uno de los países. Así, por ejemplo, El Salvador y Guatemala han avanzado con celeridad en la privatización de las telecomunicaciones, mientras que Costa Rica parece encaminarse en una dirección diferente (véase Capítulo 5).

Las condiciones del comercio internacional han variado para la región. La firma del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, que agrupa a Canadá, Estados Unidos y México, convirtió a esa zona en un peligro, ya que se observa una desviación de inversiones y comercio hacia México, en detrimento de la región, pero a la vez una oportunidad, ya que de concretarse una ampliación de dicho tratado para Centroamérica o hacia el hemisferio en su conjunto, los países del área podrían integrarse al mercado más grande del mundo. Por su parte, las naciones centroamericanas han continuado sus procesos de negociación comercial, en ocasiones simultáneamente y otras veces en forma individual. Por ejemplo, Costa Rica, primero, y Nicaragua, después, firmaron y tienen en vigencia acuerdos de libre comercio con México, mientras que Guatemala, El Salvador y Honduras se encuentran todavía en proceso de negociación conjunta de sus respectivos tratados. Durante 1998 se negoció un tratado de libre comercio con República Dominicana. Asimismo, está abierto el proceso de negociación de acuerdos de libre comercio con Panamá, Chile, Taiwán, Colombia y Venezuela.

Una consecuencia de las mejores condiciones macroeconómicas en Centroamérica ha sido el aumento de la inversión extranjera (véase Capítulos 1 y 5). Este flujo de inversión ha surgido al amparo de las oportunidades de negocios originadas por las reformas sectoriales, principalmente en el sector de servicios públicos, como resultado de los procesos de privatización, así como del crecimiento en las actividades industriales y de servicios con destino a los mercados internacionales.

RECUADRO 12.1

Una iniciativa para modernizar los sectores productivos: el programa regional de competitividad

La estrategia de desarrollo económico de la región descansa sobre el proceso de apertura externa, que parte del principio del comercio como motor de la economía y, sobre todo, de la modernización de los sectores productivos con el fin de desarrollar las ventajas competitivas de la región. En este sentido es importante destacar la experiencia del Proyecto Regional de Competitividad, amparado a la ALIDES.

Este proyecto regional, encabezado por cinco presidentes centroamericanos, es apoyado financieramente por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y

cuenta con el apoyo técnico del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y el Instituto para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard (HIID), con el liderazgo del Dr. Michael Porter. Tiene como misión:

“Crear en Centroamérica una plataforma donde la productividad, la inversión y el comercio internacional sean factibles en condiciones competitivas con las regiones más desarrolladas del mundo, al mismo tiempo que se establecen las bases para alcanzar la sostenibilidad del desarrollo social y ambiental en los países de la región” (INCAE – BCIE, 1996).

La estrategia del proyecto de competitividad busca alcanzar un posicionamiento competitivo para la región centroamericana con base en tres factores: la posición geográfica de Centroamérica, la cual la convierte en un puente natural, cultural y económico; la biodiversidad y los recursos naturales únicos y altamente concentrados; y el potencial agrícola y forestal durante todos los meses del año. El proyecto ha logrado un progreso tangible en la creación de un modelo común de competitividad en la región, que se está poniendo en marcha en las políticas y prácticas empresariales y gubernamentales.

Un mejor pero aún insuficiente clima de negocios

La promoción de un clima de negocios adecuado es uno de los desafíos más importantes en los esfuerzos de atracción de inversiones por parte de los países centroamericanos. Un termómetro para evaluar su situación es el Índice de Competitividad Global, que calcula el Foro Económico Mundial.

En 1997 Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica figuraron por primera vez en dicho índice, lo cual es en sí mismo una señal importante. El índice mide el potencial de crecimiento de un país en el mediano y largo plazo (cinco a diez años), con base en las características de su economía y la estructura y desempeño de sus instituciones, mediante un promedio ponderado de ocho variables compuestas: apertura comercial y financiera, desempeño del gobierno, desarrollo del mercado financiero, infraestructura, tecnología, gestión empresarial, mercado laboral y calidad de las instituciones.

Sobre la base de este indicador, las economías de la región clasifican entre los lugares 35 a 56 entre 58 países¹. Costa Rica obtuvo el mejor resultado, al colocarse en el lugar 35, seguido por El Salvador, en el lugar 45. Por su parte, Guatemala, Nicaragua y Honduras fueron ubicados en los lugares 53, 55 y 56, respectivamente (Cuadro 12.1). Estos resultados sugieren la presencia, en mayor o menor grado, de preocupantes rezagos en la creación de un clima propicio

para los negocios internacionales. Es el caso de sectores como el mercado financiero, infraestructura, tecnología y gestión empresarial, en los que los países califican consistentemente en los últimos lugares de la lista. Por otra parte, las puntuaciones reflejan las asimetrías existentes dentro de la región en términos de desarrollo económico, social y político.

En síntesis, el contexto económico internacional presiona a los países de Centroamérica hacia la profundización de sus reformas económicas y, en especial, a continuar con el proceso de apertura externa de sus economías, el mejoramiento de su clima de negocios y el desarrollo de ventajas comparativas y competitivas.

Barreras institucionales y legales a la actividad empresarial regional

Todas las naciones centramericanas tienen leyes aplicables a los inversionistas extranjeros, pero no existe un marco legal que defina un tratamiento uniforme y conjunto en esta materia por parte de la región (véase Capítulo 5). Un marco normativo claro, aceptado consensualmente y aplicado de manera efectiva, que garantice acción a las empresas y empresarios, contribuiría a una mayor certidumbre y seguridad empresarial.

En un régimen más perfeccionado de libre comercio, debiera existir un tratamiento similar en toda la región para la inversión extranjera, tanto de carácter extrarregional como de otros países del istmo, con el propósito de no favorecer

“Pobreza y restricción de la demanda interna. Ambas afectan al desarrollo empresarial”

INVESTIGADOR Y ACADÉMICO,
NICARAGUA

o permitir guerras de incentivos. Sin embargo, debido a que la inversión externa representa un influjo importante para las economías de los países centroamericanos, existe entre ellos una gran competencia por atraer esta inversión a sus mercados. Hoy en día, las naciones de la región tienen un amplio margen de discreción para implantar políticas comerciales que favorezcan la inversión extranjera procedente de un país específico, evitando indirectamente la aplicación de un tratamiento nacional.

Esto lleva a crear políticas comerciales discriminatorias, como normas de origen estrictas y acceso preferencial para productos exportados y para insumos importados, dirigidas a favorecer la inversión de determinados países. Esta competencia por la inversión extranjera dificulta la armonización de políticas comerciales en el esque-

ma de integración y fomenta el desarrollo de negociaciones bilaterales con terceros países. La conformación de múltiples relaciones y normas complejas entre pares de países dificulta la creación de una zona libre de comercio y la aplicación de un arancel externo común.

Ciertamente, el establecimiento de la Corte Centroamericana de Justicia es una fuente de seguridad jurídica que contribuye a revertir esta situación. Sin embargo, por sí misma es insuficiente, además de que no todos los países han ratificado su adhesión a ella. La aplicación de una política regional de competencia, que podría ayudar al fortalecimiento gradual de una cultura empresarial competitiva, es otro factor importante, pero las iniciativas existentes, como el Proyecto Regional de Competitividad (Recuadro 12.1), no pueden sustituir la acción coordinada de los

CUADRO 12.1

Resultados de los países centroamericanos en el Índice de Competitividad Global. 1997

	Apertura	Gobierno	Mercado financiero	Infraestructura	Tecnología	Gestión gerencial	Mercado laboral	Instituciones
Costa Rica	25	35	46	47	42	38	20	32
El Salvador	42	7	51	45	56	48	56	51
Guatemala	40	13	57	56	49	53	54	56
Honduras	44	20	55	58	58	55	47	54
Nicaragua	52	32	56	51	57	56	33	53

Fuente: *World Economic Forum, 1997.*

RECUADRO 12.2

Tratamiento a la inversión extranjera

Tradicionalmente en los países centroamericanos las restricciones al establecimiento de inversiones extranjeras han sido limitadas en la mayoría a la banca, los seguros, los servicios públicos o minoristas, la pesca, la minería y los hidrocarburos. En años recientes la inversión extranjera tiende hacia una creciente liberalización, a pesar de estar sujeta a un grado considerable de reglamentación.

Existen diferencias legales en cuanto al tratamiento de la inversión en cada país; sin embargo, en cuanto a los parámetros nacionales como el principio de no discriminación, el trato nacional, el trato de nación más favorecida, el trato justo y equitativo, y la transparencia y seguridad, no hay diferencias considerables. Los puntos de más concordancia son los que tratan con el principio de no discriminación económica, el derecho a la ex-

propiación (sujeto a ciertas circunstancias sociales, previo pago y justificación) y el derecho de los inversionistas a los mismos recursos procesales que tiene a su alcance el inversionista local. Los puntos de mayor diferenciación son el ámbito de acción del Estado, los regímenes impositivos, los montos de los aranceles (aunque estos están en procesos de convergencia) los sistemas de financiamiento y las tasas y normativa de impuestos.

La apertura de la inversión extranjera presenta varios incentivos para los países centroamericanos, ya que genera crecimiento económico y aumenta las oportunidades de empleo. La región ofrece múltiples opciones para los inversionistas, como las zonas francas, zonas de admisión temporal, posibilidades de financiamiento interno, aranceles bajos o nulos para bienes de capital, exenciones de todo tipo, seguros, etc. Asimismo,

han surgido nuevas orientaciones de políticas dirigidas a atraer la inversión extranjera, como la liberalización de las medidas de inversión relacionadas con el comercio (TRIM) y el otorgamiento de tratamiento nacional a la inversión extranjera.

Las medidas de inversión relacionadas con el comercio (TRIM) comprenden obligaciones para las empresas extranjeras con especificaciones de contenido local, requisitos de exportación o de equilibrio entre exportaciones e importaciones, y normas que condicionan el acceso a las divisas al cumplimiento de ciertas metas de exportación o producción. En general los TRIM no han tenido mayor importancia en Centroamérica y las tendencias actuales apuntan hacia el desmantelamiento gradual de estas medidas.

gobiernos nacionales y las instituciones de integración.

Evolución reciente del sistema financiero centroamericano

A partir de 1980, e impulsadas por las corrientes de internacionalización económica, las reformas en el campo de la intermediación financiera apuntan principalmente hacia: a) la independencia política del banco central y la reducción radical de sus funciones regulatorias; b) la banca múltiple como paradigma del intermediario financiero privado; c) la abolición de la banca estatal de desarrollo en la intermediación de segmentos especializados de ahorro e inversión; d) la restricción o eliminación del financiamiento de la deuda pública por el banco central, y e) el reemplazo de la fiscalización bancaria por una vigilancia "preventiva", circunscrita a la solvencia de los intermediarios financieros en su condición empresarial.

En los países centroamericanos estas reformas a los sistemas financieros comenzaron instrumentarse en 1990, y aunque han seguido cursos distintos y a distinta velocidad (dependiendo de las circunstancias políticas de cada nación), tienen un alto grado de convergencia al enmarcarse en un programa de armonización que monitorea el Consejo Monetario Centroamericano. En El Salvador y Costa Rica es donde estas reformas han avanzado con mayor celeridad, al amparo de nuevas legislaciones financieras; en Honduras, con sólo modificaciones legislativas parciales, las reformas comenzaron a impulsarse en 1996, mientras que en Guatemala la legislación anterior ha permitido introducir varios cambios que marchan con cierta lentitud. En el caso de Nicaragua las reformas financieras sólo se han instrumentado parcialmente, con el apoyo de modificaciones muy puntuales en la legislación.

En forma simplificada puede afirmarse que en 1990 el banco central típico en Centroamérica mantenía sus características originales como contralor de la emisión monetaria, banquero del Estado, depositario de las reservas internacionales y regulador del crédito bancario. Todas esas funciones han perdido fuerza a raíz de las reformas implementadas desde entonces, cuyo criterio uniforme es que el banco central sólo debe dedicarse a asegurar la estabilidad de la moneda. Para ello las reformas ponen énfasis en prohibirle otorgar crédito al gobierno, limitar el rescate al rescate de los bancos con problemas de

liquidez y restringir su aplicación de instrumentos directos de regulación monetaria (tasas de interés, tipo de cambio, encaje bancario y límites de cartera de las instituciones de crédito).

Las reformas de los sistemas financieros centroamericanos han tenido diversas consecuencias en la naturaleza y la profundidad de la intermediación entre el ahorro y la inversión. Por el lado positivo, puede decirse que la multiplicación del número de intermediarios y de instrumentos de captación estimula un mayor volumen de la oferta de ahorros, por ejemplo, al reducir el atesoramiento monetario interno, al ofrecer alternativas racionales al agiotismo de la economía informal o al brindar protección antiinflacionaria mediante depósitos en moneda extranjera. Por el lado negativo, sin embargo, la elevación generalizada de las tasas de interés y los rendimientos bursátiles que acompaña a la desregulación fomenta operaciones especulativas que dañan a la inversión productiva.

Los bancos comerciales han sido y continúan siendo en Centroamérica los intermediarios financieros predominantes y sus medios de captación de recursos del público son los depósitos, aunque siempre pudieron emitir títulos-valores con garantía crediticia y contratar empréstitos externos. Hasta los primeros años 80 la distinción legal entre depósitos a la vista, depósitos de ahorro y depósitos a plazo fue acentuada en la mayoría de los países por la aplicación de diferentes tasas de encaje bancario y tasas de interés. Esto correspondía a la separación conceptual entre dinero y cuasidineró, la cual ha desaparecido virtualmente del análisis monetario contemporáneo, por considerarla ficticia a la luz de las prácticas bancarias de transferibilidad automática entre las diversas categorías de depósito.

Las tendencias más relevantes observadas en la importancia relativa de las categorías fundamentales del pasivo de los sistemas bancarios centroamericanos se resumen así: a) el impresionante incremento de los depósitos en moneda extranjera a partir de 1980, principalmente en Nicaragua y Costa Rica; b) la gradual sustitución de los depósitos monetarios por los cuasimonetarios en moneda nacional en El Salvador y Guatemala, y c) la virtual desaparición de las emisiones de títulos-valores para captar recursos internos, excepto en Guatemala.

Sin duda la simplificación de procedimientos ha favorecido la virtual duplicación del número de bancos en Centroamérica, que pasaron de 69 en 1990 a 112 en 1997. El ingreso de casi medio centenar de nuevos bancos a los sistemas

"El gobierno firma acuerdos internacionales, y se retira de la escena. Entonces viene el "sálvese quién pueda". Entonces, ¿cómo mejorar la eficiencia empresarial?"

CONSULTOR DE ORGANISMO GREMIAL, NICARAGUA

financieros de la región coincidió, en diferentes fechas y modalidades institucionales, con una liberalización generalizada de las operaciones activas y pasivas. En lo fundamental, las nuevas legislaciones tienden a definir la intermediación financiera en un sentido amplio, aproximándose al concepto de “banca múltiple”. En Costa Rica y Nicaragua la denominación de “bancos” abarca la totalidad o casi la totalidad de las entidades intermediarias; en El Salvador y Guatemala, además de los bancos, operan “sociedades financieras” que no pueden aceptar depósitos a la vista en el primer caso y cualquier clase de depósitos en el segundo. En Honduras, además de bancos y entidades financieras, operan asociaciones de ahorro y préstamo, que pueden aceptar depósitos de ahorro a plazo y emitir bonos y cédulas hipotecarias para financiar vivienda.

Pese a estas distinciones de orden legal, la tendencia de las autoridades monetarias y supervisoras ha consistido en ampliar los medios de captación de recursos de todos los intermediarios y autorizarlos para ofrecer al público una gran variedad de servicios bancarios auxiliares, tales como almacenes de depósito, fideicomisos, puestos de bolsa, factoraje, arrendamiento financiero, tarjetas de crédito, etc. En este contexto de universalización de operaciones y servicios bancarios, lo más importante ha sido sin duda la autorización para aceptar depósitos en divisas y su progresiva asimilación al cuasidinero en moneda nacional en materia de tasas de encaje y de interés. Otro estímulo a los intermediarios ha sido la simplificación de las emisiones de títulos-valores negociables en la bolsa.

Las reformas del sistema financiero en Centroamérica coincidieron con un renovado interés de los sectores privados en el establecimiento de bolsas de valores, quizá con una expectativa de que la desregulación de los mecanismos existentes facilitaría la apertura de mayores opciones de financiamiento a las empresas. En 1990 sólo existían dos bolsas de valores en Costa Rica y Guatemala; en la actualidad funcionan ocho en los cinco países y comienza a perfilarse la posibilidad de propiciar transacciones multinacionales en escala regional.

La creación de las primeras bolsas de valores fue alentada por la creciente demanda de los tenedores privados de deuda pública de facilidades para su negociación sin tener que recurrir al emisor. El objetivo de movilizar el capital accionario de empresas privadas siempre estuvo presente, pero las peculiaridades de la concentración del capital en empresas de tipo familiar o gremial se

han tornado aparentemente insalvables, aparte de que estas empresas gozan de ventajas para financiar sus actividades sin tener que recurrir a la suscripción pública de acciones.

Este estímulo inicial fue reforzado en los años 80 por la emisión de títulos y certificados de estabilización monetaria de los bancos centrales y, posteriormente, por la necesidad de los gobiernos de recurrir al mercado abierto frente a las nuevas prohibiciones y restricciones al financiamiento fiscal con crédito de banca central. Además, en el ámbito de la producción y el comercio se han venido perfeccionando en Centroamérica modalidades de financiamiento extrabancario a corto plazo, que amplían el espectro de instrumentos de crédito negociables. Una de estas modalidades es el contrato de “reporto”, que facilita la negociación reversible de títulos-valores como una opción para realizar beneficios de capital sin perder la propiedad del objeto del contrato.

En junio de 1998, salvo en Honduras y Costa Rica, la categoría predominante de las transacciones realizadas por las bolsas de valores de la región fue la de reportos; en Guatemala y Nicaragua casi la totalidad correspondió a transacciones basadas en valores públicos y la mitad en El Salvador. En Costa Rica los mercados de valores públicos, tanto el primario como el secundario, representaban dos tercios del volumen de transacciones. En contraste con esta tendencia predominante, en Honduras las dos bolsas de valores han desarrollado un considerable mercado de instrumentos privados. Estos incluyen pagarés, certificados de fondos de inversión, aceptaciones bancarias, letras de cambio, certificados de depósito, bonos y notas empresariales, negociables tanto en el mercado primario como en el secundario.

En relación con el volumen de transacciones bursátiles, en Costa Rica y Guatemala se registran los mayores volúmenes, aunque en términos relativos destaca el dinamismo de las bolsas de reciente creación en los tres países restantes. Casi la totalidad del volumen de transacciones realizadas en Centroamérica en junio de 1998 correspondió a operaciones a corto plazo (hasta 360 días) y el 90% se relaciona con títulos de la deuda pública.

La creación y el rápido desarrollo de las bolsas de valores en la región se adelantaron varios años al reconocimiento de que, como ocurre con los bancos, la fiscalización de las operaciones bursátiles es una condición necesaria para garantizar el interés público. Ahora se reconoce,

además, que dadas las peculiaridades de dichas operaciones la supervisión requerida va mucho más allá del control contable y que el ingrediente “preventivo” es posiblemente más crucial que en el caso del sistema bancario. En la actualidad solamente Costa Rica y Guatemala tienen una legislación específica que contempla el ejercicio de la supervisión, pero Costa Rica es el único país con una Superintendencia General de Valores; en Guatemala es la Superintendencia de Bancos la que ejerce esas funciones. En los tres países restantes también son las superintendencias del sistema financiero las encargadas de supervisar las bolsas de valores, en espera de una legislación específica.

El sector empresarial en Centroamérica

Históricamente, Centroamérica experimentó un importante cambio en su estructura empresarial como resultado del proceso de integración económica iniciado en los años 70. Este proceso permitió el desarrollo de un sector industrial más fuerte y diversificado, que hoy es una fuente muy importante de generación de valor agregado y empleo en los principales centros urbanos centroamericanos.

Lamentablemente, durante la preparación de este informe no se identificó ningún estudio o estadísticas regionales sobre la estructura del sector empresarial en Centroamérica en cuanto a sus características básicas, como el número de em-

presas, tamaño, empleo que genera y actividades a las que se dedica². Únicamente pudo localizarse un estudio preparado por FEDEPRICAP en el marco del Programa de Apoyo a Iniciativas Regionales (PAR), de la Cooperación Canadiense (FEDEPRICAP, 1996). Se consideró relevante incorporar información de dicho estudio, a pesar de referirse exclusivamente al sector industrial y contar con información a 1995, por ser éste el sector con mayor presencia en las acciones de integración regional.

La mayoría de las empresas industriales son pequeñas, pero las 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 trabajadores y el 5% restante a más de cien trabajadores. Generalmente 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.

RECUADRO 12.3

Impacto de la integración 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 extrarregional. 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 INCAE, que desde 1964 ha formado personal gerencial de alto nivel en la región.

CUADRO 12.2

Centroamérica: número de establecimientos y empleo generado, según tamaño de la empresa industrial 1995

Estrato	Número de establecimientos registrados		Empleo (en miles de puestos)	
	Total	%	Total	%
05 – 19	16,877	82	128.2	24
20 – 49	1,641	8	58.3	11
50 – 99	1079	5	59.6	10
100 y más	993	5	295.4	55
Total	20,590	100	541.5	100

Fuente: Programa PAR. 1996

“La integración sólo contribuye al desarrollo del gran capital, el negocio lo hace el sector económico e industrializado. La integración no ha traído ningún beneficio a la población pobre, que es la mayoría”

DIRIGENTE GREMIAL,
HONDURAS

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 agregables 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.

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.

Obstáculos propios que limitan el quehacer empresarial

Un estudio realizado en 1994 por BID-PRADIC-FEDEPRICAP, que incluyó a siete segmentos productivos en Centroamérica, determinó que, entre los factores internos de las empresas que representaban mayores obstáculos para lograr empresas más productivas y competitivas se encontraban la gestión de la dirección empresarial, la gestión de financiamiento, la logística externa, el servicio de post-venta y la gestión de recursos humanos (BID-PRADIC-FEDEPRICAP, 1994).

La gestión de la dirección empresarial incluye elementos tales como la existencia de metas y objetivos definidos, involucramiento en el proceso de reconversión y cambio, concepción sobre el rol de los empleados en las organizaciones productivas, liderazgo, intención de hacer óptima la actividad productiva, importancia otorgada a alianzas y encadenamientos (*clusters*) y si se tiene o no la capacidad productiva para exportar. La gestión de financiamiento incluye la rentabilidad, imagen financiera, confianza externa hacia la empresa, agilidad en el manejo de información, control de costos y ganancias, gestión financiera, plan de inversiones, planificación, modernización informática y gestión de asuntos fiscales. La logística externa en dicha investigación se refirió a actividades de almacenamiento y distribución física de productos a los clientes.

Factores de orden externo que obstaculizan la actividad empresarial

Los factores externos que limitan el potencial de éxito de las empresas, por razones ajenas a su buena gestión y productividad, son generalmente responsabilidad de los gobiernos y, en algunos casos, de las organizaciones empresariales, los marcos regulatorios y la acción de otros grupos sociales, como los trabajadores.

Los industriales centroamericanos señalaron que los principales obstáculos se concentran en cuatro áreas (FEDEPRICAP, 1996):

- ▶ Deficiencias de calidad y disponibilidad de servicios de infraestructura para la producción: electricidad, telefonía, agua, vías de comunicación, aeropuertos y puertos. Estos factores generan externalidades negativas a las empresas.
- ▶ Recursos crediticios: altas tasas de interés, altos requerimientos de garantías, falta de especialización del sector financiero, gestiones crediticias lentas, productos no apropiados, falta de información y acceso.
- ▶ Capacitación: divergencia entre oferta y demanda de servicios de capacitación, especialmente con la ofrecida por sistemas públicos, limitación de formación de técnicos, deficiencias de calidad.
- ▶ Servicios de apoyo: insuficiencia en calidad y cantidad de servicios públicos o privados a precios y estándares internacionales en materia de diseño de productos, procesos, normalización, información técnica, asesoría empresarial, ensayos de materiales y productos, verificación de calidad, estudios de mercado, etc.

Estos factores, aunque con distinto énfasis, han sido también señalados en recientes encuestas y estudios empresariales de otros sectores y países individuales, tales como la “Encuesta sobre los obstáculos para el desarrollo del sector exportador no tradicional”, de Guatemala, y el trabajo desarrollado en Nicaragua para el diseño de una estrategia de fortalecimiento del sector privado (IDC, 1996; IDC, 1997).

Actitudes empresariales que afectan la productividad en la región

La actitud empresarial hacia el cambio necesario para elevar la productividad y la

competitividad es un factor de relevancia en el contexto de la integración y la globalización de los negocios. En ese sentido, durante el trabajo citado para diseñar una estrategia de fortalecimiento del sector privado, en Nicaragua se pudo identificar la existencia de tres tipos de actitud empresarial:

- ▶ Aquella que añora la protección y el viejo estilo de hacer negocios y realiza labores de *lobbying* para mantener o renovar sus privilegios o beneficios.
- ▶ La actitud de los empresarios que inician la reconversión de su capacidad para exportar especialmente a Centroamérica, pero están poco dispuestos a introducir grandes innovaciones y a realizar inversiones con alto riesgo.
- ▶ La actitud en favor del cambio y la innovación de empresarios con claridad respecto de las oportunidades y riesgos de una competencia globalizada, que los lleva a cambios radicales en sus negocios, a orientarse a la exportación fuera del área, la expansión de sus operaciones a nivel centroamericano y a introducir innovaciones técnicas y de gestión de las empresas.

Siempre en el caso de Nicaragua, el sondeo realizado reflejó que el 32% de los entrevistados mantiene concepciones y estrategias que los ubican en el primer tipo, el 44% en el segundo y el 24% en el tercero³.

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

También es práctica común recurrir al apalancamiento financiero más que a la capitalización. Factores como las tradiciones históricas en materia de propiedad, surgidas en la época colonial, y las condiciones de incertidumbre social y económica en las cuales las empresas han debido

“La vinculación entre el sistema educativo y las empresas es muy débil. En el sistema educativo hay muy mala imagen del empresario y éste no ha entendido la importancia de invertir en educación”

EMPRESARIO, PANAMÁ

“¿Qué tan centroamericana se está volviendo la propiedad empresarial? Poca atención se ha dado a la inversión centroamericana en Centroamérica”

INVESTIGADOR Y ACADÉMICO,
EL SALVADOR

realizar sus negocios, pueden ayudar a explicar esta preferencia. Esto se ve aparejado a la búsqueda de altos rendimientos en el corto plazo, comparativamente con operaciones similares en otros países, en parte derivado de las experiencias de décadas pasadas, en las que el empresario tuvo que enfrentar altos riesgos políticos y económicos, incertidumbre, guerras internas y crisis derivadas de precios determinados en forma no competitiva.

Finalmente, debe decirse que el sector empresarial centroamericano, aún reconociendo amplias diferencias entre países, se ha caracterizado por su gran capacidad para adaptarse a condiciones altamente cambiantes en lo económico y lo político. Entre los principales factores adversos están la falta de integridad y coherencia en las políticas económicas, cambios frecuentes en la legislación económica, especialmente en la fiscal, malas condiciones de infraestructura e ineficiencias en los servicios de apoyo a la producción y sistemas educativos y tecnológicos de mala calidad. Cabe agregar que los empresarios nicaragüenses, salvadoreños y guatemaltecos enfrentaron hasta hace poco situaciones de guerra interna que afectaron a la región en su conjunto y distorsionaron severamente las condiciones económicas regionales.

Esfuerzos microeconómicos de integración

En la presente década, las decisiones empresariales microeconómicas han creado múltiples y cotidianos enlazamientos entre las economías de la región. Estos esfuerzos microeconómicos de integración no dependen del marco jurídico e institucional regional, aunque, como ha sido señalado, se encuentran influidos por su capacidad para generar un mejor clima de negocios⁴.

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 autosuficiencia alimentaria y protección del 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 proveído 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 productividad 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 dominaran el mercado lechero, o de empresarios nicaragüenses el mercado de la carne.

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 podría 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 Centroamérica⁵. Actualmente opera en Guatemala, 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 y de mercadeo 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 proceso de armonización tributaria, entre otras. Su competidor principal, 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 localizadas fuera de su país de origen. Actualmente, las empresas de construcción empiezan a ampliar sus operaciones ha-

cia 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 Centroamérica⁶.

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. 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

“La integración regional se ve en los supermercados”

INVESTIGADOR Y ACADÉMICO,
COSTA RICA

facilitación del comercio intrarregional. En esta 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 nacional⁷.

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 materia 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 propicias 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 un entorno de grandes empresas transnacionales⁸.

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 Intercontinental, en Costa Rica, Honduras y El Salvador; o la presencia de la cadena de hoteles Princess, en Guatemala, El Salvador y Nicaragua⁹.

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 rápida¹⁰.

Otra 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 caracterizó, durante mucho tiempo, 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 aun 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 regional¹¹.

Una interpretación sobre el desarrollo empresarial regional

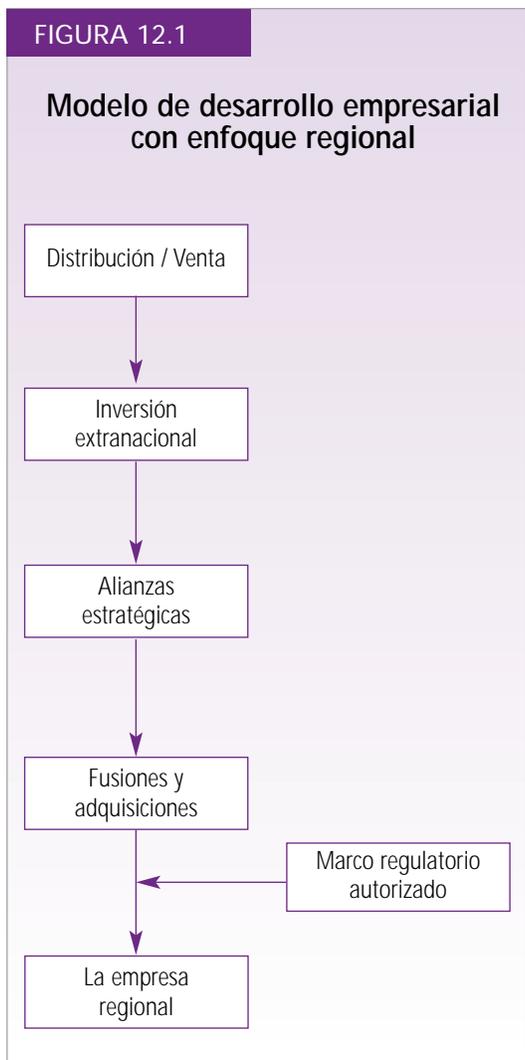
El carácter de los esfuerzos microeconómicos de integración ha ido cambiando, conforme los empresarios han ganado experiencia y conocimiento sobre el clima de negocios en los diversos países centroamericanos. Este cambio puede ser ilustrado mediante la utilización de un modelo sencillo que describe la 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 de 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 experimentaron 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.



“Si todo el sector café de Centroamérica se une, estaríamos en el segundo lugar de producción mundial, por encima de Colombia y después de Brasil. Evidentemente, eso nos daría ventajas en promoción, comercialización, precios y valor de nuestro producto”

EMPRESARIO, GUATEMALA

“La clave es la articulación. Integración es articular; articular sector público y privado, producción y aspecto social”

CONSULTOR DE ORGANISMO GREMIAL, NICARAGUA

Una cuarta fase posible es la integración regional mediante fusiones o adquisiciones de empresas en varios países. En esta fase, el grupo empresarial¹² puede buscar una combinación de los siguientes factores: una mayor escala de producción y participación en el mercado, una presencia 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. Empero, 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 embates 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 acrecentan 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 y, al menos en el caso de Costa Rica, de políticas nacionales (Proyecto Estado de la Nación, 1998) para apoyar su adaptación a mercados más competitivos. En este sentido, el Proyecto Centroamericano de Competitividad resulta una herramienta importante para propiciar el desarrollo empresarial y consolidar el concepto de mercado regional sobre los mercados nacionales. No obstante, pareciera necesario complementar este esfuerzo con otros servicios de apoyo al desarrollo empresarial.

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 (véase Capítulos 5 y 11), también son necesarios esfuerzos mayores en materia de armonización, legislación y marcos regulatorios.

Para enfrentar el desafío de la constitución de empresas regionales parece necesario, entonces, acelerar el proceso de armonización legal, comercial y tributaria de los países centroamericanos. En la actualidad, la carencia de un marco jurídico regional para las empresas impone barreras de entrada importantes para la acción empresarial. En una región en la que predominan las empresas pequeñas y medianas, muy pocos empresarios están en capacidad de pagar simultáneamente servicios jurídicos y financieros en todos los países.

Un asunto de especial relevancia es la ampliación del concepto de inversión extranacional para incluir a los empresarios centroamericanos,

especialmente en las empresas pequeñas y medianas. Ello parece necesario a fin de lograr condiciones más equitativas y mecanismos claros de resolución de controversias.

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 fi-

nes 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 De los 58 países estudiados, 26 son de alto ingreso, 23 de ingreso medio y 9 de bajo ingreso (según la definición del Banco Mundial).

2 Extenso trabajo de investigación sería necesario para determinar esas características, ya que actualmente los registros y estadísticas de las dependencias públicas donde esos datos deberían poder obtenerse, tales como los institutos de estadística, registros mercantiles, institutos de seguridad social o registros tributarios, sólo tienen información de los inscritos (que no son el universo) y no siempre cuentan con datos depurados. Por otra parte, la estructura, confiabilidad y calidad de los datos difiere sustantivamente entre países.

3 Banco Mundial. Encuesta sobre los Obstáculos para el Desarrollo del Sector Exportador no Tradicional en Nicaragua. IDC (1996).

4 Esta sección se basa en informaciones suministradas por informantes clave. No pretende ser un diagnóstico de la situación, pero sí presentar al lector pistas sobre algunos de los esfuerzos microeconómicos más relevantes en los diversos sectores de la actividad empresarial.

5 Entrevista en la Corporación Mariposa con Jose Raúl González, CEO.

6 Información secundaria.

7 Entrevista en el Banco de América Central (BAC) con Juan Manuel Urruela, Gerente General.

8 Entrevista en el Grupo TACA con el Lic. Jorge Solares, Gerente General de AVIATECA.

9 Entrevista en la empresa Imperial Hotels and Resorts (Hoteles Princess de Centroamérica) con Richard Stoeppler, Gerente General.

10 Entrevista en la empresa Campero International Corporation (CICORP) con Ricardo Vásquez, Gerente de Operaciones Internacionales.

11 Información secundaria.

12 Un grupo empresarial es un conjunto de sociedades comerciales o industriales que se han integrado regionalmente con el propósito de obtener mayores beneficios en un mercado más competitivo.

Capítulo 12
Los esfuerzos empresariales
para la integración regional.

Investigador: Richard Aitkenhead de IDC, Guatemala.

Apartado sobre el sistema financiero centroamericano es colaboración de CEPAL, subse de México.