

# Desarrollando el Potencial Exportador de América Central

## 2. Liberando el Potencial a Nivel Sectorial: Análisis de Cadenas de Valor

Departamento para el Desarrollo del Sector Privado y  
Financiero

Unidad Gerencial de País - América  
Central

América Latina y El Caribe

El Banco  
Mundial

## **Agradecimientos**

Esta sección fue elaborada por Thomas Haven, Kenneth Hynes, DAI Consulting, Sunita Varada y Kwang Kim, con la colaboración de Mónica Rivero y un equipo consultor de la Escuela Fletcher de Derecho y Diplomacia de la Universidad Tufts, compuesto por Krisanne Campos, Elizabeth Henry, Stephanie Landers, Andrea Molina y Jonathan Torn. DAI Consulting elaboró un estudio a profundidad con un análisis más completo de cada cadena de valor, el cual está disponible a solicitud. El análisis de las exportaciones intra-regionales de servicios profesionales fue hecho por Sunita Varada, Daniel Ortiz, y Ana Margarida Fernandes, con la asesoría de Thomas Haven. El informe fue posible gracias al financiamiento del Fondo Español para América Latina y el Caribe (SFLAC).

# Contenido

<b>Listado de siglas</b>	2
<b>Resumen</b>	4
<b>Introducción</b>	6
OBJETIVO .....	6
ENFOQUE ANALÍTICO .....	7
SELECCION DE CADENAS DE VALOR.....	9
<b>Sección I: Dimensión Regional</b>	11
Recomendaciones para la Integración Regional .....	15
<b>Sección II: Principales Hallazgos en las Cadenas de Valor</b>	19
CAFÉ .....	19
Limitantes claves en Nicaragua .....	21
Limitantes Claves en Guatemala .....	25
Limitantes Claves en Panamá .....	29
Recomendaciones para la Región .....	32
TURISMO .....	33
Limitantes Claves para El Salvador, Guatemala, y Honduras .....	35
Recomendaciones .....	40
JUGO DE FRUTA .....	43
Limitantes Claves en Costa Rica .....	45
Limitantes Claves en El Salvador .....	46
Recomendaciones .....	46
ACUICULTURA .....	50
Limitantes Claves en Honduras y Nicaragua .....	54
Recomendaciones .....	58
DISPOSITIVOS MÉDICOS .....	60
Limitantes Claves en Costa Rica .....	62
Limitantes Claves en Guatemala y El Salvador .....	64
Recomendaciones .....	66
SERVICIOS PROFESIONALES .....	68
Resultados de las entrevistas .....	68
Avances hacia la Integración de los Servicios Profesionales .....	73
Experiencia Internacional en la Integración de Servicios Profesionales.....	75
Recomendaciones .....	77

## Lista de siglas

ADAPCCA	Programa de Apoyo al Diseño y Aplicación de Políticas Comunes en Centroamérica
ACEN	Asociación de Cafés Especiales de Nicaragua
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
ANACAFE	Asociación Nacional del Café (Guatemala)
ANSA	Asociación de Naciones del Sudeste Asiático
MCCA	Mercado Común Centroamericano
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza Superior
CATT	Customs Assessment Trade Toolkit
CCA	Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior
CDRH	Centro de Dispositivos y Salud Radiológica
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CINDE	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo
CMP	Protocolo del Mercado Común
CONACAFE	Consejo Nacional del Café (Nicaragua)
CPA	Contador Público Autorizado
DR-CAFTA	Tratado de Libre Comercio de República Dominicana y Centroamérica
CAO	Comunidad Africana Oriental
EACIA	Institutos de Contadores de la Comunidad Africana Oriental
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FDA	Administración de alimentos y medicamentos de los EEUU
IED	inversión extranjera directa
FOB	Libre a bordo
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio
PIB	producto interno bruto
IAAC	Cooperación Interamericana de Acreditación
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
IAF	Foro Internacional de Acreditación
OIC	Organización Internacional del Café
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IQF	Congelamiento Rápido Individual (frutas)
ISO	Organización Internacional de Normalización
ISO	Organización Internacional de Normalización
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
NAFTA	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
NFC	Jugo no de Concentrado

ONG	organización no gubernamental
ODECA	Organización de Estados Centroamericanos
OEMs	fabricantes de equipos originales
DPP	diálogo público privado
APP	alianzas público privada
PROESA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador
I + D	Investigación y Desarrollo
ACR	Acuerdos Comerciales Regionales
SICA	Secretaría de Integración de Centroamérica
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
SITCA	Secretaría de Integración Turística Centroamericana
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
USD	Dólar Estadounidense
WEF	Foro Económico Mundial
OMC	Organización Mundial del Comercio
WTTC	Consejo Mundial de Viajes y Turismo

## Resumen

Las conclusiones de la sección sobre *Desempeño de las Exportaciones* señalan la necesidad de aumentar la cantidad, calidad, sofisticación, y sostenibilidad de las exportaciones. Para ir más allá de las prescripciones de las políticas de alto nivel y genéricas es necesario tener en cuenta los factores que limitan la competitividad de las empresas y sectores en América Central. Por lo tanto, esta sección pone bajo escrutinio las cadenas de valor, centrándose en los factores específicos de la industria que inciden en una baja productividad y altos costos. El análisis cubre diversos temas —desde costos de producción, pasando por los flujos de información, hasta el posicionamiento en mercados finales— que afectan la competitividad de las cadenas de valor del café, camarón, jugo de frutas, dispositivos médicos y turismo. Estas cadenas de valor fueron escogidas por medio de un proceso de selección diseñado para identificar un conjunto representativo de sectores prometedores que abarcan la agroindustria, la industria ligera y los servicios. Los criterios de selección incluyeron estimaciones del tamaño y potencial de crecimiento, su relevancia para las exportaciones, su concentración en las pymes y su potencial de eslabonamiento hacia delante y atrás de la cadena.

Para complementar el análisis de las cadenas de valor, se llevó a cabo un análisis separado de dos sectores de servicios profesionales: contabilidad/auditoría y servicios de ingeniería. El propósito era ligeramente diferente, pues se trataba de arrojar luz sobre el potencial para aumentar las exportaciones de servicios intra-regionales.

Las limitantes comunes identificadas incluyen inseguridad; infraestructura de transporte y logística insuficientes; debilidad en inteligencia de mercado y promoción de las exportaciones; falta de armonización y normalización industrial; y debilidad en los servicios de extensión agrícola e industrial. También se identificaron muchas limitantes particulares para los distintos sectores, como la importancia de los esfuerzos de promoción de la inversión para desarrollar una industria de dispositivos médicos (o similares) y la importancia de la cooperación regional para desarrollar itinerarios turísticos multi-nacionales. Tales hallazgos hubiesen sido pasados por alto en un análisis más tradicional de competitividad y crecimiento. Otro hallazgo fue que algunos sectores que parecían prometedores *ex ante* resultaron tener menos potencial de crecimiento una vez que se les analizó más detenidamente. Un ejemplo es la industria del jugo de fruta. Aparte de Costa Rica, los demás países podrían tener dificultades para mantener una oferta de fruta fresca lo suficientemente consistente, a un nivel tal que justifique la inversión en equipos modernos de procesamiento de jugo. En la tabla de abajo se muestran más ejemplos de otros hallazgos para cadenas de valor específicas.

## Resumen de los análisis sectoriales

Cadena de Valor	Países	Principales hallazgos
<b>Acuicultura - Camarones</b>	Honduras, Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los precios mundiales se han reducido considerablemente en los últimos años debido a la competencia de Asia. Los precios en HN y NI han caído aún más abajo que el promedio global.</li> <li>• Muy poco procesamiento de valor agregado (ej. empanizado, condimentación, pre-cocimiento) aunque los márgenes de ganancia son potencialmente mucho mayores.</li> <li>• Falta de I + D y servicios de extensión para mejorar la productividad y los factores de conversión alimenticia.</li> <li>• Débiles vínculos con los mercados finales lo que hace que sea difícil entender las necesidades de los clientes.</li> </ul>
<b>Café</b>	Guatemala, Nicaragua, Panamá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las exportaciones son de café oro, lo que significa que se pierde la oportunidad de agregar valor.</li> <li>• Desarrollo de marca limitado (GT y NI).</li> <li>• Los productores necesitan mejor información sobre tecnologías productivas, innovación de productos (ej. procesamiento del mucílago del café en cereza) y las preferencias de los compradores del mercado final.</li> </ul>
<b>Turismo</b>	Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas condiciones y vibrante desarrollo de marca.</li> </ul>
	El Salvador, Guatemala, Honduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de crear condiciones: protección y seguridad; salud y saneamiento en las zonas turísticas.</li> <li>• El transporte interno y entre países mantiene el turismo por debajo de su potencial y obstaculiza la creación de paquetes turísticos regionales. Las prioridades de inversión deben basarse en estudios de mercado y análisis de la demanda por segmentos.</li> <li>• Fortalecer los organismos de promoción del turismo nacional, particularmente en las áreas de investigación de mercado, segmentación de mercado y gestión de clientes (ej. tour operadoras que operan fuera de su país de origen).</li> </ul>
<b>Jugo de frutas</b>	Costa Rica, El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector de jugo de frutas tiene menor potencial de crecimiento que el sugerido durante el análisis para su selección, debido a las limitantes en la oferta de fruta fresca. Costa Rica es el único país con suministro constante (de piña) a una escala adecuada para procesamiento de clase mundial.</li> <li>• Deficiencias en la red de instalaciones de la cadena de frío.</li> </ul>
<b>Dispositivos médicos</b>	Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción ha avanzado hacia productos más sofisticados y de mayor valor agregado.</li> <li>• Se compara favorablemente con México, aunque ofrece una mayor seguridad.</li> </ul>
	El Salvador, Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría ser difícil que alcancen el éxito de Costa Rica en cuanto a dispositivos médicos, pero podrían aprender de las actividades de promoción a la inversión de dicho país para atraer otros sectores.</li> <li>• Bajos niveles de calificación del personal en cuanto a idiomas y gerencia.</li> <li>• Los procedimientos ineficientes de importación/exportación incrementan los costos.</li> <li>• Falta de parques industriales para atraer la IED en Guatemala.</li> </ul>
<b>Servicios profesionales</b>	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis se enfoca en la manera de incrementar las exportaciones intra-regionales de servicios de contabilidad/auditoría y de ingeniería.</li> <li>• Se necesitan medidas más fuertes que exijan el reconocimiento de la calificación académica y profesional, el fortalecimiento de las capacidades de las asociaciones de profesionales y la creación de mecanismos para un diálogo de cara a la integración de los servicios profesionales. Se requeriría consideraciones especiales para las pymes proveedoras de servicios profesionales.</li> </ul>

## Introducción

### OBJETIVOS

Más que un análisis tradicional a nivel de país/sector, el presente estudio se guía por un enfoque hacia las cadenas de valor, en función de la competitividad<sup>1</sup>. El mismo:

- Identifica los vínculos entre los diferentes actores del proceso productivo (ej. bienes, servicios, información y capital). La alineación de los bienes de producción es tan importante como su cantidad y calidad. Así, el análisis de las cadenas de valor es particularmente eficaz para la identificación de fallas de coordinación.
- Por su enfoque en el mercado, coloca la viabilidad económica y la sostenibilidad comercial en el lugar fundamental. Las cadenas de valor reflejan cómo los actores económicos se unen para responder a la demanda del mercado.
- Determina la distribución de valor agregado entre las diferentes actividades, tanto a lo interno como entre países, lo que permite una mejor comprensión de la posición de cada país en la cadena productiva global.
- Examina el flujo de información entre los actores económicos. La calidad (ej. contenido y rapidez) de los flujos de información puede tener un impacto significativo en el nivel de innovación y es particularmente importante para las industrias basadas en el conocimiento.
- Segmenta las actividades (ej. producción, procesamiento, exportación, etc.) lo que permite una comprensión más profunda de las limitantes y oportunidades dentro de cada segmento y, por extensión, de la industria en su conjunto. La segmentación también permite la identificación de puntos de entrada para las pymes que desean acceder a los mercados regionales/globales.

Como se ha señalado anteriormente, una de las principales características que distinguen un análisis de cadena de valor, de un simple estudio de la cadena de suministros es el énfasis que el primero da a la forma como cada elemento agrega valor, de cara al consumidor final. Este estudio responde a ese imperativo mediante el inicio de un análisis de cada cadena de valor, con un análisis exhaustivo de los mercados finales, garantizando una perspectiva global más que una evaluación de los eslabones específicos de la cadena presentes en cada país. En general, el estudio tiene como objetivo generar conocimientos alrededor de enfoques prácticos para abordar las limitantes identificadas. Para esto se toma como punto de partida las oportunidades relacionadas con las tendencias del mercado mundial, prestando especial atención a los temas relacionados con la integración económica.

---

<sup>1</sup> Existe bibliografía abundante y en expansión sobre los beneficios del análisis de cadenas de valor. Algunos ejemplos son *Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?* (Globalización y Desnivelación: ¿Qué se puede aprender del análisis de la cadena de valor?) R. Kapinsky (2004) o *Creating Product Value: Putting Manufacturing on the Strategic Agenda* (Creación de valor en la producción: Poniendo la Manufactura en la Agenda Estratégica) Womack y Jones (1996). Gran parte de la literatura en este campo ha tenido la influencia del trabajo de Michael Porter, "La Ventaja Competitiva" (1985). Las organizaciones de desarrollo, como ONUDI, FAO, USAID y el BID han adoptado el análisis de cadenas de valor como herramienta analítica estándar y han enriquecido la bibliografía sobre el tema, dada su relación con el desarrollo económico.

El análisis se presenta en dos secciones. Sección I: La Dimensión Regional ofrece una visión general de los obstáculos transversales en el plano regional. Sección II: Los Principales Hallazgos en la Cadena de Valor brinda un estudio de cada cadena de valor, incluyendo un breve análisis de las oportunidades y limitantes del mercado. Al final de cada sección se ofrecen recomendaciones.

## ENFOQUE ANALÍTICO

En el proceso para llevar a cabo estos estudios sobre cadenas de valor, diversos temas específicos guiaron el proceso de análisis y ayudaron a dar forma a los resultados. Estos fueron:

**Estrategias regionales de más largo plazo.** La lógica de este informe se basa en la comprensión de las estrategias de negocio necesarias para el crecimiento y prosperidad de las industrias en mercados globales cambiantes. Aunque las principales preocupaciones de los líderes empresariales son con frecuencia de naturaleza cortoplacista, este estudio adopta una perspectiva de mediano y largo plazo, previendo en el futuro algunos avances para asegurar que las políticas fomenten una competitividad sostenida, y no sólo el aumento temporal de ingresos. Por ejemplo, los recientes aumentos de precio pagados a los productores de café y el éxito de Centroamérica en su inserción al segmento de cafés especiales podrían implicar que las políticas existentes sencillamente deben mantenerse. Sin embargo, el análisis comparativo (benchmarking) sobre competitividad indica que los productores centroamericanos deben invertir estratégicamente y adoptar una estrategia de mediano plazo que mejore el carácter distintivo de los cafés centroamericanos frente a otros competidores, como Brasil, Perú, Vietnam y Laos.

**Enfoque en los mercados finales.** Las distorsiones microeconómicas con frecuencia impiden que las cadenas de valor de los países en desarrollo respondan a las señales del mercado provenientes de las cadenas globales de valor con las que deberían estar integrados. En algunos casos los productores tienen la disposición pero se miran imposibilitados de responder debido a problemas de capacidad, como el cumplimiento con las normas industriales o fitosanitarias. En lugar de comenzar por el análisis de las cadenas de valor locales, el enfoque en el mercado final demanda como punto de partida correcto la comprensión de los efectos del mercado global y las tendencias tecnológicas, a mediano y largo plazo, en las cadenas de valor. Este enfoque ayuda a identificar ideas creativas sobre la manera que los actores de los mercados locales podrían posicionarse estratégicamente a la luz de estas tendencias globales. De esta manera, el análisis del mercado final es fundamental para desarrollar estrategias empresariales de largo plazo que brinden ventajas competitivas sostenibles. Gran parte del análisis del mercado final se encapsula en el desarrollo de los factores críticos de éxito, específicos de cada segmento, lo que permite a los analistas ver las limitantes y oportunidades locales a través del prisma de las exigencias del mercado internacional.

**Identificación de las limitantes específicas de la industria.** El análisis de cadenas de valor se basa en varias herramientas para profundizar hasta el nivel de las limitaciones vinculantes. La primera de estas herramientas es el *mapa de la cadena de valor*, que traza la secuencia de actividades a nivel de la industria y los vínculos claves para cada paso y canal de distribución en el proceso de producción, proporcionando una visión sistémica de la cadena de valor y permitiendo al analista identificar mejor las transacciones que pueden ser responsables de costos más altos o productividad más baja. *El análisis y evaluación comparativa del costo y la productividad* conduce el análisis hacia un nivel más detallado por segmentos

en la industria, comparando los costos de los insumos entre los competidores regionales y los países de referencia.

**Énfasis en la recopilación de datos.** Los datos originales recopilados en este informe se obtuvieron a través de entrevistas con productores y fabricantes a lo interno de cada país, entrevistas con expertos de la industria (tanto dentro de los países como en mercados finales, como el de Estados Unidos), encuestas con actores claves y análisis de fuentes secundarias. En algunas cadenas de valor fue posible recopilar datos de fuentes primarias, mientras que en otros solo fue posible obtener información cualitativa. A pesar del énfasis en la uniformidad, los resultados y la aplicabilidad de las herramientas analíticas descritas anteriormente difieren según la cadena de valor, como consecuencia principalmente de la disponibilidad de información fiable y la naturaleza de los factores de costo para cada segmento de productos.

**Cadenas de valor estrechamente definidas.** Para mantener la coherencia y permitir una comparación entre elementos similares en las cadenas de valor, se han utilizado las siguientes definiciones:

Sector	Clasificación más amplia, ej. procesamiento de alimentos, industria ligera, servicios al consumidor (código industrial de 2 dígitos)
Industria	Industria específica dentro de un sector, ej. jugo de frutas y vegetales, café, dispositivos médicos, turismo de ocio (4 dígitos).
Segmento	Un producto o grupo de productos dentro de una industria, ej. jugo de fruta de concentrado, café de especialidades, equipos médicos Clase I, eco-turismo.
Cadena de Valor	La serie de actividades generadoras de valor realizadas por los productores, proveedores, organizaciones, recursos y flujos de conocimiento en la producción de un bien o servicio. Se puede definir a nivel de una empresa, producto, segmento, o industria. Para los fines de este estudio, los mapas de la cadena de valor se han definido a nivel de industria, con el costo detallado y análisis de brechas a nivel de segmento. El mapeo de la cadena de valor se realizó a nivel de industria, y costo de mercado y análisis de brechas, a nivel de segmento.

Cada uno de los estudios de cadena de valor ofrece una visión general de la industria, junto con un tratamiento más profundo del segmento particular o los segmentos que han surgido como oportunidades para la competitividad en las exportaciones. El enfoque en segmentos más estrechos de la industria permite una investigación más específica y recomendaciones más viables. Se prevé que, incluso donde las recomendaciones específicas no pueden ser directamente aplicables a otras industrias (o incluso a otros segmentos de la misma industria) la metodología para aplicar dichas recomendaciones es reproducible.

**Efectos colaterales.** El análisis presta atención a los efectos colaterales, principalmente mediante la evaluación del estímulo que la actividad incrementada en el sector evaluado puede ofrecer a otros proveedores de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como en el resto de las economías centroamericanas. Esto es particularmente pertinente para las cadenas de valor de dispositivos médicos y turismo. En el caso de los dispositivos médicos, el análisis de los efectos colaterales fue realizado

utilizando la herramienta de espacio del producto. El análisis por medio de esta herramienta está enfocado a la representación en forma de red de la relación entre productos que son comercializados en los mercados internacionales.

**Efectos de cara a la formación de conglomerados.** Cuando ya existen efectos de esta naturaleza, como en el caso de los dispositivos médicos en Costa Rica y el café en Panamá, los mismos son verificados; cuando son sólo recomendaciones, como en el caso del turismo en Guatemala y Honduras, su justificación se basa en las limitantes identificadas, como fallas de coordinación, y el rendimiento comparativo.

## SELECCIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR

Para seleccionar las cadenas de valor de este estudio, se utilizó un proceso de seis pasos, utilizando una Matriz de Selección de Sector. A partir de la misma, se escogieron once combinaciones de sectores y países mediante un proceso riguroso y transparente de selección, los cuales fueron identificados para su análisis posterior (ver el Apéndice Metodológico en el Informe de Antecedentes). En un esfuerzo por cubrir una gama de factores de impacto para la competitividad económica de Centroamérica, este proceso seleccionó al menos un producto o servicio de cada una de las tres categorías sectoriales amplias: agricultura y procesamiento de alimentos, industria ligera y servicios. Además, fue una prioridad asegurar que cada país centroamericano estuviese involucrado en el análisis de al menos una cadena de valor. La siguiente tabla ilustra la selección final de las cadenas de valor, lo mismo que el país de referencia para el análisis comparativo.

**Tabla 1: LAS DIEZ UNIDADES SELECCIONADAS PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS DE VALOR**

País	Dispositivos Médicos	Turismo	Café	Acuicultura	Jugo de frutas
Costa Rica	■	■			■
El Salvador	■	■			■
Guatemala	■	■	■		
Honduras		■		■	
Nicaragua			■	■	
Panamá			■		
País de referencia	México	Costa Rica	Colombia	Vietnam	México

Para las tres categorías sectoriales amplias, las cadenas de valor finales a estudiar fueron:

- *Industria ligera:* dispositivos médicos
- *Servicios:* turismo
- *Agricultura y procesamiento de alimentos:* café, jugo de frutas y acuicultura

Esta selección de sectores incluyó una mezcla de productos más tradicionales (como café), productos relativamente bien establecidos en algunos países (acuicultura y turismo) y productos que parecían prometedores por haber experimentado algún éxito en la región (dispositivos médicos y jugo de frutas). Esta mezcla de sectores permite cubrir una gama amplia de retos, incluyendo: cómo mantener la competitividad de los productos tradicionales ante las demandas progresivas del mercado; cómo reproducir el éxito de los países de referencia, como la acuicultura en Vietnam y el turismo en Costa Rica; y cómo concebir el "descubrimiento" de nuevos productos (como los dispositivos médicos y los jugos, sin incluir a Costa Rica).

A continuación se presenta una síntesis de las limitantes comunes en todas las cadenas de valor y las recomendaciones relacionadas con la integración regional.

## Sección I: Dimensión Regional

Para el análisis de las cadenas de valor es fundamental identificar las limitantes que son comunes en todo Centroamérica y entender cómo una mayor integración regional puede mejorar la competitividad de las cadenas de valor estudiadas. De hecho, la integración regional no es un fin en sí mismo y más bien puede ser una fuerza poderosa para el desarrollo económico, al permitir a los países:

- Superar las desventajas menores, permitiendo a las empresas lograr mayores economías de escala y acceder a redes de producción regional, lo mismo que a un desarrollo y adopción más eficiente de tecnología.
- Atraer inversión extranjera directa, ofreciendo acceso a un mercado más grande para productos e insumos, como la mano de obra especializada;
- Obtener un acceso más rápido al mercado mundial, dado que la integración del comercio regional por lo general avanza más rápido que los acuerdos comerciales internacionales de carácter multilateral; y
- Aprovechar los bienes públicos regionales (entendidos como servicios o recursos) como infraestructura de transporte, normas ambientales, actividades de investigación y desarrollo, y las tecnologías de producción, cuyos beneficios son compartidos por los países vecinos.

Durante los últimos 20 años, Centroamérica ha logrado avances significativos en la agenda de integración regional tradicional, como reducción de aranceles y acuerdos de libre comercio. El arancel NMF promedio se ha reducido del 40% al 10% desde los 80. Existen en la actualidad 42 acuerdos de libre comercio que cubren 237 relaciones bilaterales, los que representan un 89% del comercio interno en América Latina y el Caribe. Sin embargo, los hallazgos del análisis de cadenas de valor indican que la agenda de integración de la región no ha respondido adecuadamente al incremento de las cadenas de valor globales, donde la competitividad es cada vez más determinada por factores no tradicionales, como los costos del transporte y la logística, la personalización del producto, el tiempo de comercialización y las normas privadas para el acceso a los mercados. La importancia de estos factores subraya la necesidad de Centroamérica de incrementar la calidad y la cantidad de bienes públicos regionales disponibles para sus empresas.

Específicamente, los análisis de las cadenas de valor identificaron las siguientes limitantes para la competitividad, las cuales en diversos grados son comunes en todos los países de la región:

**Inseguridad.** Uno de los obstáculos más grandes y fundamentales para la competitividad en Centroamérica es la falta de seguridad. En casi todas las dimensiones del análisis, la seguridad ocupó un lugar cimero. Por ejemplo, tal como se ilustra en el análisis de la barra de costos del café en Guatemala, el robo de café en las fincas puede representar hasta un 8% de los costos de producción. Es difícil cuantificar el costo total de la falta de seguridad ya que incluye tanto costos explícitos, como el personal de seguridad, como costos de oportunidad, tales como la pérdida de ventas e inversión. Por ejemplo, tour operadoras de Estados Unidos y Canadá citaron la inseguridad como un obstáculo importante para el desarrollo de nuevos paquetes turísticos en la región. Aunque proponer soluciones al problema de la seguridad esté más allá del ámbito de este análisis, es una obligación hacer énfasis en los efectos de la inseguridad en todos los sectores de las cadenas de valor —acuicultura, café, jugo de frutas, dispositivos médicos y turismo. El

estudio reciente del Banco Mundial, "Crimen y Violencia en Centroamérica" de 2010 formula una serie de recomendaciones pensadas para abordar los problemas de seguridad; sin embargo, debe considerarse estrategias más precisas para enfrentar los problemas de seguridad específicos de la industria, lo mismo que los enfoques estratégicos de mercado que pudieran comenzar a transformar la reputación de la región.

**Necesidad de mejorar la infraestructura logística y de transporte.** El costo del transporte de mercancías —ya sea café, fruta fresca, dispositivos médicos procesados o turistas— afecta a la competitividad de todos los sectores. Las exportaciones de la región son especialmente sensibles a los costos de transporte debido a su baja relación valor/peso y su carácter perecedero. Por ejemplo, se necesitan instalaciones para una cadena de frío en toda la región. Si bien se presta mucha atención a los costos del transporte internacional, los gastos en transporte interno pueden ser también significativos<sup>2</sup>. Un estudio ampliamente citado estima que si se redujeran los costos de transporte en un 10% las exportaciones de América Latina y el Caribe podrían crecer en un 30%<sup>3</sup>.

**Figura 2: FLETES NACIONALES E INTRA-REGIONALES (CON NICARAGUA COMO PUNTO DE ORIGEN)**

Ruta	Costo	% del flete a Miami
Chinandega - Corinto	\$230	38%
Matagalpa - Corinto	\$760	59%
Segovia - Corinto	\$960	64%
Jinotega - Corinto	\$850	62%
Chinandega - P. Limón	\$1,130	31%
Chinandega - P. Cortés	\$1,830	51%

Fuente: entrevistas a los actores

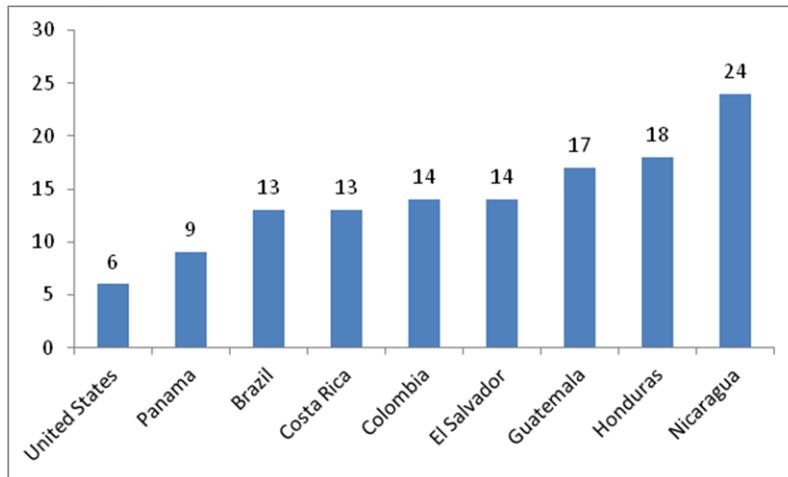
Los costos derivados de las deficiencias en las conexiones de transporte terrestre se ven agravados por el tiempo y los costos necesarios para la preparación de documentos, el despacho de aduanas y el control técnico, lo mismo que para el manejo de carga en los puertos y terminales (Figura 2). Los retrasos en el envío pueden afectar negativamente la calidad de los productos, especialmente los productos agrícolas, e incluso pueden causar la pérdida de los mismos. Por otra parte, las operaciones portuarias ineficientes pueden socavar los procesos de trazabilidad y certificación del producto resultante, lo cual es cada vez más importantes para productos agroindustriales como el café y la acuicultura. El costo de estos retrasos es a menudo subestimado, y raras veces se incluye la depreciación y el costo de financiamiento de inventario<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Es importante tener en cuenta que el transporte interno es por lo general terrestre, mientras que el internacional es principalmente marítimo. Además, hay que señalar que Puerto Limón y Puerto Cortés tienen un tráfico mucho mayor que Puerto Corinto.

<sup>3</sup> "Destrabando las Arterias: El Impacto de los Costos de Transporte en el Comercio de América Latina y el Caribe", Mesquita Moreira, Christian Volpe, Juan Blyde, *Revista "Globalización, Competitividad y Gobernabilidad"* 2008. Georgetown University and Universia.

<sup>4</sup> Los tiempos de espera prolongados pueden causar pérdida de oportunidades de negocio e imponer costos por retención de inventario y depreciación a los comerciantes. Los costos por retención de inventario incluyen la pérdida de interés sobre el capital invertido en mercadería en las fronteras y la necesidad de mantener mayores inventarios de existencias en los destinos finales para enfrentar posibles variaciones en los tiempos de despacho en las fronteras. La depreciación incluye los costos relacionados con el deterioro de productos frescos, de artículos con contenido informativo inmediato (como periódicos impresos) y bienes para los cuales la demanda no se puede pronosticar con mucha antelación, como juguetes para fiestas particulares o ropa de alta costura.

**Figura 1: TIEMPO TOTAL DE EXPORTACION (DIAS)<sup>5</sup>**



Fuente: Informe "Doing Business" del Banco Mundial, 2012

Además de las deficiencias en las redes de transporte terrestre y marítimo, también el transporte aéreo necesita muchas mejoras. Las pobres conexiones aéreas inter-regionales son consideradas por las tour operadoras norteamericanas como el mayor obstáculo para el desarrollo de productos turísticos regionales.

**Débil inteligencia de mercado y promoción a las exportaciones:** Las débiles conexiones con el mercado final ocasionan un pobre conocimiento de las necesidades de los clientes, lo cual causa pérdida de oportunidades para el desarrollo de productos, adición de valor y desarrollo de marca. La competitividad de todas las cinco cadenas de valor se vio socavada por la debilidad relativa en cuanto a inteligencia de mercado y promoción de las exportaciones. Este problema fue particularmente agudo en el sector turismo. La mayoría de las secretarías, cámaras y asociaciones para el desarrollo turístico en Centroamérica carecen de las habilidades técnicas en áreas claves como recopilación de información, investigación de mercado, mercadeo, promoción, capacitación, certificación y desarrollo de productos. Del mismo modo, la mayoría de las exportaciones de camarón son en forma de producto básico (es decir, con mínimo procesamiento) y la mayoría de las exportaciones de café son en forma de café oro, con designación limitada para los cafés de especialidades, lo que sugiere que potencialmente se podría agregar más valor si hubiese una mayor inversión para conocer las necesidades de los clientes.

**Falta de armonización y normalización industriales.** En las cadenas de valor de los dispositivos médicos, el café y los jugos de fruta, los estándares específicos de la industria se establecen para asegurar que los importadores, minoristas y consumidores obtengan el producto por el que pagan. En café, por ejemplo, aunque el sabor y una variedad única son fundamentales para el éxito, deben existir normas que aseguren los niveles de calidad e integridad (ej. el café comercial no puede mezclarse con cafés de especialidades). Los productores y exportadores de café podrían beneficiarse de informes minuto a minuto sobre volúmenes de venta y precios por

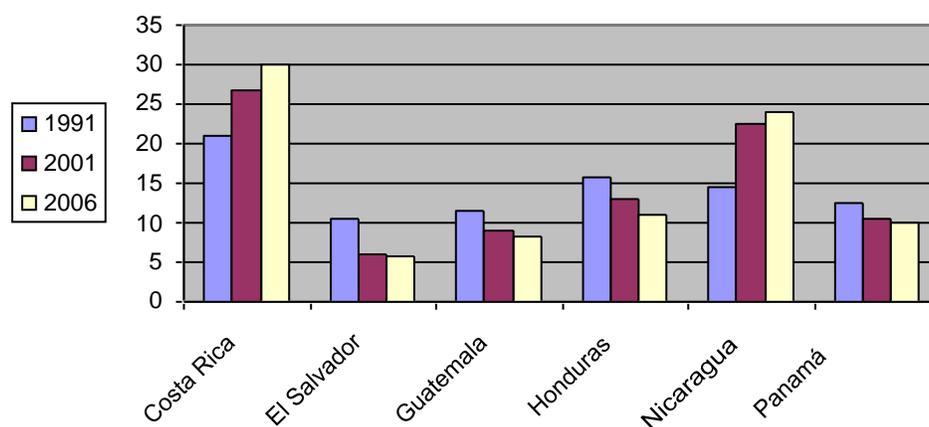
<sup>5</sup> El tiempo total de exportación incluye el tiempo de preparación de documentos antes y durante la llegada a puerto.

origen, destino, tipo y grado de calidad, pero los sistemas existentes recogen datos utilizando clasificaciones obsoletas e incompatibles entre países. Un sistema armonizado, modernizado y altamente accesible, con la flexibilidad de adaptarse rápidamente a nuevas características en el producto, le daría a los productores de café centroamericanos una ventaja competitiva sobre otras regiones que están menos integradas. También se puede utilizar una codificación estándar para agilizar el comercio y la logística, y para armonizar los sistemas y procesos de información a lo interno y entre países. Además, una mayor estandarización en los documentos de embarque en todos los países y modos de transporte (ej. contrato de transporte multimodal unificado) ayudaría a mejorar la eficiencia en el proceso de envío.

**Falta de datos de la industria.** De acuerdo con la experiencia del presente estudio (especialmente para el sector jugo de frutas) es difícil conseguir datos sólidos y confiables, y los que están disponibles son por lo general incompletos o muy exclusivos. La existencia de datos completos sobre diversas industrias, sobre costos de producción, ventas, demanda, mercados, ingresos e inversión, serían un recurso valioso para la toma de decisiones por parte de empresarios, inversionistas y asesores de la industria. Este tipo de información podría también ayudar a definir mejor los cuellos de botella y limitantes existentes, de manera que los sectores público y privado puedan establecer conjuntamente las prioridades a cierto nivel y promover el mejoramiento de la competitividad regional en general.

**Bajos niveles de investigación y desarrollo, y débiles servicios de extensión agrícola.** El gasto total en I + D para la agricultura se ha reducido desde 1991 en todos los países, con excepción de Costa Rica y Nicaragua. La intensidad del gasto en I + D agrícola (gasto total en I + D dividido por el valor total de sector) en América Central, de 0.3%, está entre los más bajos de América Latina, en comparación con el >1% en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay. Los pequeños productores en todas las unidades de las cadenas de valor de acuicultura y café se quejaron de los pobres servicios de extensión. Por lo tanto no sorprende que los rendimientos de estos sectores estén rezagados con respecto a los países de referencia.

**Figura 3. GASTO TOTAL EN INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA (EN MILLONES DE DÓLARES DE 2005, ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS)**



Fuente: Public Agricultural Research in Latin America and the Caribbean (Investigación Agrícola Pública en Latinoamérica y el Caribe) ASTI Report (2009)

Un enfoque regional en contraposición con un enfoque a nivel de país podría abordar más eficazmente casi todos los retos mencionados anteriormente. Para ello será necesario una mayor coordinación (cooperación funcional) entre estados y actores de los sectores públicos y privados dentro de los estados para enfrentar con eficacia dichos retos. Desafortunadamente, la mayoría de las cadenas de valor analizadas mostraron debilidades en los vínculos entre actores del sector público y privado. Además, muy pocas instituciones regionales desempeñan un papel destacado en el apoyo a la competitividad de las cadenas de valor analizadas. Esta falta de cooperación funcional a lo interno de Centroamérica representa un importante costo de oportunidad dado que las soluciones a muchos de los retos identificados en este informe ya existen en la región. Por ejemplo, el sector cafetalero de Nicaragua podría aprender de ANACAFE de Guatemala en el área de promoción a las exportaciones, mientras que la industria del café en Guatemala podría aprender de la asistencia técnica y los modelos de financiamiento de CONACAFE para las asociaciones de productores. Igualmente, las agencias de promoción del turismo de El Salvador, Guatemala y Honduras podrían todas aprender del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

### **Recomendaciones para la Integración Regional**

La única recomendación general desde una perspectiva de integración regional es mejorar la cantidad y calidad de los bienes públicos regionales. Hay tres tipos básicos de iniciativas que pueden llevarse a cabo para desarrollar los bienes públicos regionales: (i) inversión, —no específica para cada país— en conocimientos, diálogo, investigación básica y desarrollo de tecnologías destinadas al dominio público, lo mismo que la negociación de acuerdos sobre normas y regímenes de política comunes; (ii) mecanismos entre países para crear externalidades transfronterizas beneficiosas o manejar las adversas; inversiones en infraestructura transfronteriza; creación de instituciones regionales que faciliten soluciones en áreas que van desde la sostenibilidad hasta la gestión sostenible de los recursos ambientales compartidos; y (iii) acciones específicas de cada país para aprovechar los beneficios creados por las iniciativas descritas en (i) y (ii).

**Tabla 2: RECOMENDACIONES PARA LA INTEGRACIÓN REGIONAL**

Recomendación	Justificación	Organizaciones Líderes Potenciales
Desarrollar bases de datos detalladas a nivel regional sobre diversas industrias, incluyendo costos de producción, ventas, demanda, mercados, ingresos e inversión.	Los procesos de recopilación de datos y las bases de datos son un área donde el liderazgo regional puede ser transformador.	Sistema de la Integración Centroamericana; SICA
Estandarizar y simplificar los procedimientos y documentación aduanera de todos los países y modos de transporte. - ej. contrato de transporte multimodal unificado.	Los costos de transporte y logística son un obstáculo importante para la competitividad de la región en acuicultura, café y turismo. Para reducir las demoras y mejorar el desempeño de la región en cuanto al tiempo de llegada al mercado (Time to Market o TTM) se podría simplificar los procedimientos de manejo de carga en puertos y aeropuertos, y estandarizar la documentación aduanera para todos los países y modos de transporte. (Mayores detalles sobre las recomendaciones para el transporte y la logística pueden encontrarse en <i>Logística en Centroamérica</i> (Banco Mundial, 2012) y los resultados del CATT (Customs Assessment Trade Toolkit) realizado para Nicaragua y otros países).	Sistema de la Integración Centroamericana; SICA  Consejo Centroamericano de Ministros de Finanzas  Organización Mundial de Aduanas
Promover centros de excelencia regionales para realizar investigación y desarrollo de clase mundial de cara a tecnologías de producción de vanguardia. Los fondos para estos centros deben estar impulsados en gran medida por la aplicabilidad comercial de sus investigaciones. Se podría desarrollar una red de este tipo de centros de manera que cada país de la región sea sede de al menos uno de ellos.	El gasto total en I + D para la agricultura se ha reducido desde 1991 en todos los países, con excepción de Costa Rica y Nicaragua. La intensidad del gasto en I + D agrícola (gasto total en I + D dividido por el valor total de sector) en América Central, de 0.3%, está entre los más bajos de América Latina frente al >1% en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay. Los pequeños productores en todas las unidades de las cadenas de valor de acuicultura y café se quejaron de los pobres servicios de extensión. Por lo tanto no sorprende que los rendimientos de estos sectores estén rezagados con respecto a los países de referencia. El desarrollo de centros regionales de excelencia evitaría la duplicación innecesaria de esfuerzos a nivel nacional. En lugar de tener un enfoque de I + D altamente fragmentado, sujeto a las limitantes de los presupuestos nacionales, se podría combinar recursos para desarrollar centros de clase mundial que podrían servir como ventaja competitiva para sus industrias.	Sistema de la Integración Centroamericana; SICA
Invertir en caminos rurales y transporte clave para facilitar el acceso de los productores	El costo de transporte de mercancías es alto. Las exportaciones de la región son particularmente sensibles a los costos de transporte debido a su	Ministerios de Obras Públicas/Transporte

Recomendación	Justificación	Organizaciones Líderes Potenciales
<p>a los centros de procesamiento y los mercados. Proporcionar incentivos para la construcción de pequeños centros de acopio en zonas de producción rurales.</p>	<p>baja relación valor/peso y su carácter perecedero. Si bien se presta mucha atención a los costos del transporte internacional, los gastos en transporte interno pueden representar hasta un 30% del precio de los productos agrícolas. Un estudio ampliamente citado estima que si se redujeran los costos de transporte en un 10% las exportaciones de Latinoamérica y el Caribe podrían crecer en un 30%. (Ver el estudio <i>Logística en Centroamérica</i> para mayores detalles sobre las recomendaciones).</p>	
<p>Desarrollar grupos de trabajo específicos de la industria para abordar las cuestiones relacionadas con la seguridad. Por ejemplo, el mejoramiento de los procedimientos de trazabilidad del producto en el caso del café y los camarones puede reducir los casos de robo de producto.</p>	<p>Los exportadores de la región incurren en gastos de seguridad, tanto explícitos como ocultos. Las tarifas por transporte y servicios de seguridad juntos representan los costos explícitos; sin embargo los costos de seguridad reales son mucho más altos si se incluye los costos por pérdida de negocios turísticos (a nivel regional) y la cosecha anticipada de cultivos para evitar el robo (acuicultura en Nicaragua).</p>	<p>Sistema de la Integración Centroamericana; SICA</p>
<p>Crear una asociación turística regional políticamente autónoma con la capacidad institucional para llevar a cabo la recopilación de datos, investigación de mercado, segmentación de mercado y promoción de las exportaciones. Esta nueva entidad también podría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) facilitar el desarrollo de excursiones regionales</li> <li>(ii) proporcionar capacitación a los organismos nacionales de promoción al turismo en las áreas de desarrollo de productos, mercadeo y promoción.</li> </ul>	<p>Una propuesta para crear una nueva agencia, siguiendo el modelo del Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola (IICA) con sede en Costa Rica fue apoyada por unanimidad por los entrevistados para este estudio.</p>	
<p>Facilitar intercambios inter-regionales entre las asociaciones de la industria para que cada país pueda beneficiarse de las mejores prácticas regionales en los procesos de producción, investigación y desarrollo, financiamiento, así como mercadeo y promoción.</p>	<p>Los países específicos en la región con frecuencia poseen un alto grado de experiencia en áreas donde sus contrapartes son deficientes. Por ejemplo, el sector cafetalero en Nicaragua tiene mucho que aprender de ANACAFE en el área de promoción a las exportaciones. Al mismo tiempo, la industria del café en Guatemala podría aprender de los modelos de asistencia técnica y financiamiento a las asociaciones de productores de CONACAFE. Igualmente, la agencias de promoción del turismo de El Salvador, Guatemala y Honduras podrían todas aprender del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).</p>	<p>Sistema de la Integración Centroamericana, SICA</p> <p>Asociaciones de la industria</p>

Recomendación	Justificación	Organizaciones Líderes Potenciales
Incrementar el apoyo a la integración regional por medio de una campaña de sensibilización pública que destaque los beneficios de la integración regional y los cotos de oportunidad de un enfoque nacional único para la competitividad.	Los costos y beneficios de la integración regional pueden ser altamente asimétricos y socavar el consenso que los gobiernos nacionales requieren para llevar a cabo una agenda de integración. Los resultados de la encuesta “Latinobarómetro” indican que el apoyo a la integración económica en América Latina y el Caribe ha disminuido constantemente desde finales de los 90.	Sistema de la Integración Centroamericana; SICA
Evaluar los beneficios de una agencia regional de promoción de las inversiones. Los modelos a explorar incluyen la Agencia de Promoción de las Exportaciones del Caribe (CEPA) e iniciativas similares dentro de la Comunidad del África Oriental.	Mirar a Centroamérica como región y no como una serie de países podría abrir sus mercados a una inversión a mayor escala en todas las cadenas de valor, así como en sectores transversales como el transporte y las comunicaciones.	Sistema de la Integración Centroamericana; SICA  Consejo Centroamericano de Ministros de Finanzas
Facilitar el diálogo público-privado a nivel nacional y regional para mejorar el diseño y la implementación de las iniciativas descritas anteriormente.	Los determinantes no tradicionales de la competitividad global, como los costos de transporte y logística, la armonización de productos, el tiempo de llegada al mercado y las normas privadas para el acceso al mercado no pueden ser abordadas efectivamente por los actores estatales únicamente. Se requiere la participación activa del sector privado para garantizar el desarrollo de bienes públicos regionales que incluyan las necesidades y prioridades específicas del sector.	Sistema de la Integración Centroamericana; SICA  Consejo Centramericano de Ministros de Finanzas  Asociaciones de la industria

Recomendaciones adicionales para la integración regional se presentan en la Sección II.

## Sección II: Principales Hallazgos en las Cadenas de Valor

### CAFÉ

El mercado mundial del café es grande —las ventas al detalle suman alrededor de 70 mil millones de dólares estadounidenses. La demanda crece a un ritmo constante de un 2.5% cada año. Brasil y Vietnam, seguidos por Colombia e Indonesia, dominan el mercado de la producción y los EEUU es el mayor mercado de consumo, con compras estimadas en 30,000 millones de dólares en 2009. Los EEUU también son el mayor mercado para las exportaciones de América Central.

Hay dos variedades principales de café: arábica, de mayor calidad, y robusta, de menor calidad. La industria también está segmentada, con un segmento enfocado en el café de grado comercial (ej. Folgers) y otro, en el café de especialidades, o café gourmet de alta calidad (ej. Starbucks). El crecimiento más rápido y las tendencias de consumo más fuertes se encuentran en el segmento de café de especialidades. El mercado de este tipo de café en los Estados Unidos ha crecido en un 125% desde 2001. Además, hay cafés de boutique y calidad suprema que se clasifican por encima del café de especialidades y que suelen llevar una marca distintiva, como Orgánico Certificado.

Centroamérica ya se ha establecido como uno de los productores mundiales de café de especialidades de primera. En la mayoría de países de la región, más de la mitad de la producción de café puede ser clasificada como de primera (por encima de la calidad comercial). Honduras y Guatemala han sido tradicionalmente los dos proveedores centroamericanos en los mercados de café globales; sin embargo, recientemente Panamá y Nicaragua han comenzado a ganar cuotas de mercado en el segmento de cafés de especialidades.

**Tabla 3: DATOS DE PAÍS DEL SECTOR CAFETALERO**

	Guatemala	Nicaragua	Panamá
Valor del Café (% del PIB)	1.7%	5.4%	2.0%
Valor del Café (% de todas las mercancías)	12.2%	19.0%	2.0%
Producción total (millones de libras)	3,950	238.1	14.2
Área Total Cultivada (2010, manzanas)	389,185	127,260	25,583
Área Total Cultivada (2010, hectáreas)	272,000	88,955	17,883
N ° total Productores	171,334	43,183	~4,000
Exportaciones de café oro (sacos de 60 kg)	3,464,419	1,657,598	63,889
Exportaciones de café procesado (sacos de 60 kg)	3,668	54,218	1,232
Valor de Exportación (en dólares)	718,350,000	350,720,000	16,900,000

Fuentes: Organización Internacional del Café, 2010; para Panamá, Contraloría General de la República, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo; y entrevistas de DAI

El café de especialidades se ha beneficiado de las tendencias de consumo que favorecen a los cafés de mayor calidad. El análisis de mercado revela que los consumidores se están interesando por cafés de origen único, donde hay un énfasis en la originalidad, las variedades nuevas y únicas, y la autenticidad de origen (como el vino de primera); los cafés cultivados de forma social y ambientalmente sostenible, donde se pone de relieve la conexión del consumidor con los procesos productivos; y los cafés de especialidades ultra-convenientes para las máquinas de café *espresso* automatizado e instantáneo de alta gama. Los tostadores de café, ubicados en el mercado final, están a la vez respondiendo y dando forma

a estas tendencias en la demanda.

Este comportamiento de los consumidores está ayudando a impulsar el precio del café. La demanda global de café está superando la oferta, impulsada por un creciente consumo de café en mercados emergentes como la India, China y Brasil, con clases medias en expansión y un gran número de profesionales jóvenes que muestran su aprecio por el café de mejor calidad. Del mismo modo, se espera que el incremento en el consumo interno de café en Brasil reduzca las exportaciones, creando espacio para nuevos actores.

El precio diferencial entre los tres segmentos —grado comercial, de especialidades, de boutique y calidad suprema— como se ve en el mercado de los Estados Unidos muestra un premio significativo para los cafés de alta gama, desde la perspectiva del productor.

**Tabla 4: COSTOS DIFERENCIALES PARA LOS SEGMENTOS DE CAFÉ CENTROAMERICANOS**

Segmento	Rango de Precios al Productor (US\$/lb)
Grado Comercial	1.94
Especialidades	5.33
Boutique y grado supremo	15 – 110

Fuente: Taza de la Excelencia y lo Mejor de Panamá, 2011

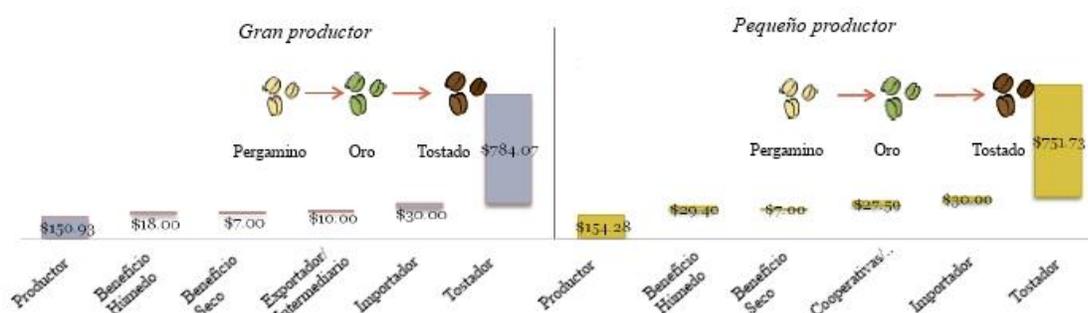
Las tendencias favorables por el lado de la demanda —en cuanto a volumen, precios, y la percepción favorable del mercado de especialidades de la región en su conjunto— sugieren que Centroamérica debe enfocarse en una estrategia de crecimiento para la producción de cafés de alta gama, de especialidades y de calidad suprema. Centroamérica tiene varias ventajas competitivas que puede aprovechar en este sentido. En primer lugar, la región tiene una geografía única que favorece la producción de cafés de alta calidad y variedades únicas. Sólo Guatemala produce siete variedades distintas de café de especialidades debido a su geografía de gran diversidad. En segundo lugar, Centroamérica tiene un buen historial de producción de café de calidad, y ha adquirido una buena base de conocimientos para la industria; en tercer lugar, en general el café de Centroamérica es competitivo en cuanto a precios; y en cuarto lugar, la región está bien posicionada para suplir la demanda del mercado de los EEUU.

Colombia es un competidor clave para Centroamérica para el café de especialidades. En el futuro, sin embargo, es probable que la competencia más fuerte en café de alta calidad para los productores centroamericanos provenga de Perú y Brasil, países que esperan incrementar sus volúmenes y niveles de calidad de los cafés lavados. Además, en los próximos 5-10 años se espera que China, Laos y Vietnam incrementen su producción de café de alta calidad. En cuanto a cafés de especialidades de alta gama, los productores de unos cuantos países pueden en la actualidad competir con los perfiles de sabor de los cafés centroamericanos en los mercados mundiales. Estos incluyen los países de África Oriental como Kenia, Tanzania, Etiopía, Ruanda y Burundi, y ocasionalmente Colombia, Perú y Ecuador. En el futuro, los expertos de la industria del café esperan una competencia más fuerte en arábica lavado y café de especialidades proveniente de Brasil.

## Análisis de la Cadena de Valor del Café: Nicaragua

El sector cafetalero en Nicaragua se caracteriza por un gran número de pequeños productores. Según la Figura 4, sus costos de producción y beneficiado húmedo son mayores que los de los países productores más grandes; sin embargo, los mismos comienzan a nivelarse en la etapa de beneficiado seco, ya que dicha actividad por lo general es realizado por terceros. Aunque el mercado del café está dominado por dos grandes exportadores (CISA y Atlantic) los que juntos suman el 75% de las exportaciones de café oro, fuertes cooperativas de productores brindan a los pequeños agricultores acceso a los mercados de exportación.

Figura 4. COSTOS EN TODA LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ (CAFÉ A \$1000/100 LBS)



Fuente: entrevistas a los actores

### Limitantes claves en Nicaragua

Existe una serie de deficiencias dentro de la cadena de valor del café en Nicaragua a partir del vínculo con el mercado final y remontándose a los vínculos entre los actores mismos de la industria. Estos retos se resumen a continuación.

**Promoción deficiente de las exportaciones:** No existe ninguna asociación fuerte de cafetaleros en Nicaragua para desarrollar una marca de país, promover las exportaciones y facilitar el proceso de exportación. La "presencia de mercado" de Nicaragua en forma de información de productos (perfiles del café) y actividades de promoción (catación) es relativamente débil. Por lo tanto, la cantidad y calidad de información de mercado que retorna a la industria en Nicaragua es limitada. Esta debilidad puede atribuirse al dominio de unos pocos exportadores, particularmente de CISA y Atlantic. Una afirmación recurrente durante las entrevistas a los actores es que los exportadores más grandes algunas veces limitan el flujo de información del mercado hacia los productores, inhibiendo su capacidad para ajustar su producción de cara a satisfacer la demanda del consumidor. La misma limitación impide la recopilación confiable de información y datos del mercado sobre los temas específicos de la industria, incluyendo el costo de producción. Una mejor información podría ayudar a los productores a ajustar técnicas, priorizar inversiones y adaptarse a las tendencias de consumo y precio más rápidamente.

En casos extremos, esto puede impedir que los productores sean compensados adecuadamente por su producto y que los exportadores se beneficien de manera desproporcionada.

**Débiles asociaciones industriales:** El dominio de unos pocos exportadores grandes también ha impedido el desarrollo institucional de la industria. Los productores expresaron su frustración debido a que la fragmentación de la industria pone en peligro su capacidad para trabajar juntos y superar las limitantes comunes, como la ausencia de técnicas de producción mejorada, infraestructura deficiente, lo mismo que el alto costo de los insumos claves para la producción, como combustibles y fertilizantes. Este vacío institucional también pone en peligro la atención brindada a la promoción y la inversión en investigación y desarrollo, elementos claves de ventaja competitiva para los competidores de Nicaragua. Sin embargo, cabe señalar que CONACAFE es visto por muchos como una fuerza positiva en este sentido. El apoyo de esta organización a las cooperativas de productores en forma de asistencia técnica y financiamiento está ayudando a fortalecer los vínculos entre productores y otros participantes claves de la cadena de valor, como las instituciones financieras y los que brindan asistencia técnica.

**Falta de nuevas tecnologías.** Para muchos productores de cafés especiales de Nicaragua, las técnicas en las fincas están desactualizadas o no funcionan bien. Se puede incorporar nuevas tecnologías para mejorar tanto la calidad como la producción, y para aumentar las ventas. La tecnología GIS para el mapeo y maximización de las áreas de cultivo es una herramienta que ayudaría de manera significativa a administrar los recursos nacionales y promover prácticas de manejo agrícola mejoradas. Las herramientas de planificación para el manejo de fincas, como las desarrolladas por CISA-AGRO capturan información sobre mano de obra, producción, costos, insumos, etc. y optimizan las prácticas agronómicas (ej. uso de más o menos fertilizante). Con sistemas de información como éste, los trabajadores de campo recopilan información en una computadora o tableta, la cual es transmitida al instante a un servidor en Managua para realizar cálculos sobre manejo de fincas. Este sistema de información empresarial podría aplicarse a las fincas de café, donde las capacidades de gestión del café de especialidades son escasas.

**Ausencia de estándares uniformes de calidad y procesamiento.** Una limitación significativa en la calidad del café de especialidades procedente de Nicaragua es la falta de estándares uniformes de procesamiento y calidad. Estas deficiencias no sólo afectan la calidad del café de forma directa, sino también de forma indirecta, al debilitar el envío de señales de mercado al productor por parte de importadores y tostadores, reduciendo así los incentivos basados en el mercado para la producción de café oro de mayor calidad.

#### **Cuadro 1: Oportunidades para la innovación de productos**

El procesamiento del mucílago del café en uva es una oportunidad prometedora para el desarrollo de nuevos productos que podría impactar de forma positiva el sector café, pero que requeriría de inversiones en tecnología de procesamiento, la cual es desarrollada en Colombia. Alrededor del 16% del grano de café es mucílago (la carne del fruto), el cual ha sido descubierto recientemente como una "super fruta" que contiene una Capacidad de Absorción de Radicales de Oxígeno (ORAC) de 4,000 por gramo en poder antioxidante, frente a los 100 del acai, los 65 de la granada y los 24 de los arándanos. La introducción de tecnologías (como las que desarrollan en Colombia) para procesar el mucílago del café como subproducto podría ser un segmento competitivo de valor agregado para cubrir la demanda del creciente mercado de antioxidantes y cosméticos. En la actualidad no existe ninguna institución de investigación en Nicaragua que se dedique a la investigación y desarrollo de productos.

**Opciones Limitadas de financiamiento para los productores.** Los problemas relacionados con el acceso al financiamiento surgieron principalmente durante las discusiones en el terreno con pequeños productores. Debido a las escasas opciones de financiamiento para los pequeños productores, los intermediarios les pueden ofrecer pagos muy reducidos en efectivo por contratos de futuro, lo cual ocasiona altos costos para los productores, que podrían mitigarse si se dispusiera de opciones de financiamiento alternativas. Pero las nuevas fuentes de financiamiento para la producción y exportación de café no deberían enfocarse exclusivamente en el crédito. Por ejemplo, los productores de café gozan de mucha liquidez durante los períodos de cosecha y podrían entonces beneficiarse de un fácil acceso a cuentas de ahorro. Esto también fomentaría una mayor expansión de la oferta de servicios bancarios y financieros en las áreas rurales, beneficiándose de y apoyando el desarrollo de redes más amplias de agentes financieros.

**Tabla 5: RECOMENDACIONES PARA CAFÉ, NICARAGUA**

Recomendación	Justificación	Organizaciones Líderes Potenciales
Fortalecer el papel de la asociación de cafés especiales a nivel nacional en la promoción a las exportaciones y la inteligencia de mercado. Las actividades podrían incluir perfiles de taza de café, procedimientos de trazabilidad mejorados, catación y bases de datos en línea para los tostadores. El paso #1 debe ser un estudio de mercado detallado de los tostadores de café para entender mejor sus preferencias de compra y productos. El programa de ANACAFE para Guatemala ofrece un caso de estudio muy pertinente y un punto de referencia para Nicaragua.	Nicaragua carece de una asociación fuerte a nivel nacional que desarrolle una marca de país y promueva las exportaciones. La presencia de Nicaragua en el mercado final limita en calidad y cantidad el flujo de inteligencia de mercado hacia los productores y otros actores en el país. Fortalecer el vínculo entre los productores y los tostadores es de particular importancia, pues una tendencia clave que ha emergido en el segmento del café de especialidades es la compra directa a los productores. Esto representa una oportunidad para capturar más valor para los productores y, en general, para las comunidades.	Asociación de Cafés Especiales de Nicaragua  CONACAFE
Fortalecer el acceso del productor a la información de mercado. Debe explorarse el uso exitoso y con buena relación costo-beneficio en otros países de las tecnologías móviles de voz y SMS para diseminar información de mercado a los productores.	Los debates a lo interno del país y el análisis de brechas revelaron que la mayoría de productores nicaragüenses operan en un entorno con información escasa. La calidad mejorada de la información de mercado y el acceso a la misma facilitarían los ajustes a nivel de finca para satisfacer la demanda del consumidor en tiempo real. Los canales alternativos para el flujo de información del consumidor, además de los dos grandes exportadores, fomentarán también una mayor autonomía, la competencia, la innovación y la generación de ingresos.	CONACAFE  Cooperativas de productores.
Mejorar la uniformidad en la calidad y el procesamiento	Existen actualmente mecanismos de control de calidad débiles en la cadena de valor. A menudo, se delega esta tarea a los exportadores o importadores, quienes no lo hacen muy bien. Las normas para la valoración de la calidad son inexistentes y/o débiles.	CONACAFE

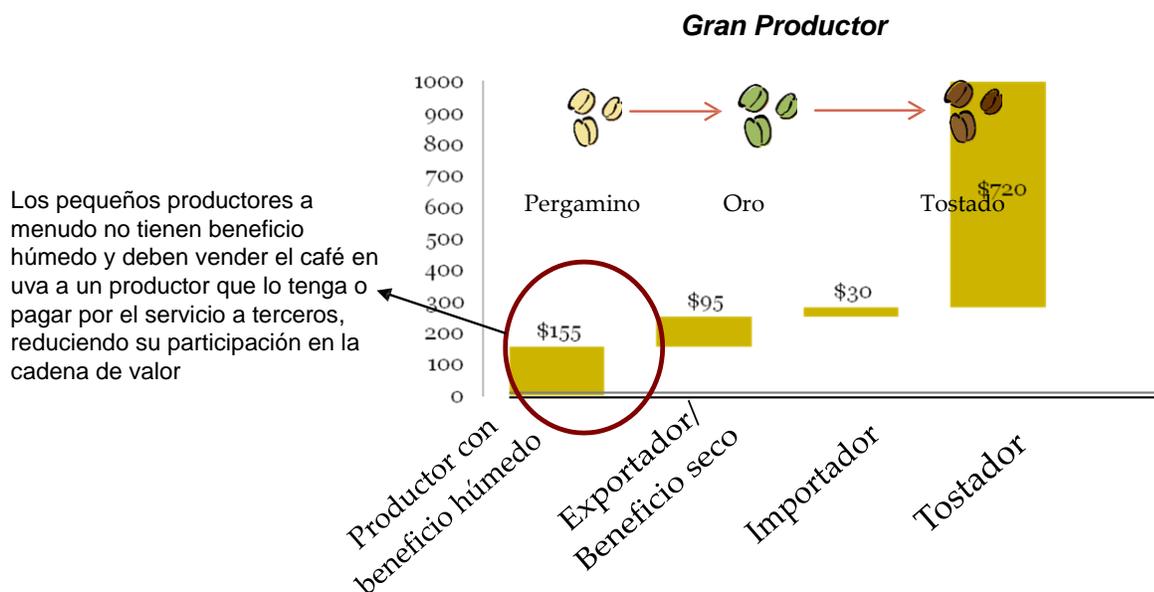
Recomendación	Justificación	Organizaciones Líderes Potenciales
	<p>La uniformidad del producto y el control de calidad enviarán una señal de mayor compromiso con la satisfacción de las demandas del consumidor. El desarrollo de marca y la reputación construida a partir de la fiabilidad y la calidad contribuirán a incrementar los precios y darán una señal de compromiso por mejorar con el tiempo.</p>	
<p>Desarrollo de nuevos modelos de financiamiento para mejorar el acceso al crédito por parte de los pequeños productores. Los modelos de financiamiento al productor, como los empleados por organizaciones como Root Capital, podrían analizarse para evaluar su potencial de crecimiento.</p>	<p>En múltiples ocasiones durante la realización de este estudio, surgió el problema de la falta de capacidad de los pequeños productores para acceder a financiamiento para la inversión en nuevos materiales. CONACAFE está trabajando para abordar el problema de los mecanismos inadecuados de financiamiento a corto plazo, por medio de la promoción de productos financieros a largo plazo, como un préstamo a ocho años con tres años de gracia. Sin embargo, se requiere una mayor comprensión para establecer intervenciones específicas enfocadas en la ampliación del financiamiento a este sector.</p>	<p>CONACAFE</p>
<p>Apoyar el mejoramiento de la infraestructura de transporte y logística para reducir los costos y mejorar la confiabilidad. Una evaluación de los cuellos de botella claves para la infraestructura relacionada con la industria de la producción de café, incluyen (i) carreteras secundarias claves en regiones prioritarias, y (ii) instalaciones portuarias, las cuales serían el primer paso para una inversión prioritaria en infraestructura.</p>	<p>Los actores hacen énfasis en que la débil infraestructura y logística causan demoras en el transporte y el despacho de mercancías, lo cual incrementa los costos y afecta el rendimiento.</p>	<p>Ministerio de Industria y Comercio</p>
<p>Iniciar y apoyar el diálogo público-privado entre los actores de la industria para mejorar la confianza y coordinación dentro de la cadena de valor.</p>	<p>El dominio de unos cuantos exportadores grandes ha creado tensión y socavado la confianza entre los actores grandes y pequeños de la industria. Los productores expresaron su frustración debido a que la fragmentación dentro de la industria pone en peligro la capacidad de para trabajar juntos en la superación de las limitantes comunes. Un diálogo público-privado productivo también mejoraría la receptividad a las recomendaciones antes señaladas y ayudaría a establecer prioridades para la inversión.</p>	<p>Ministerio de Industria y Comercio</p> <p>Asociación de Cafés Especiales de Nicaragua</p> <p>CONACAFE</p> <p>Cooperativas de productores</p> <p>Beneficios</p> <p>Exportadores</p>

## Análisis de la Cadena de Valor del Café: Guatemala

Durante los últimos 30 años, la industria del café en Guatemala ha experimentado una transformación dramática. En 1980 el café de especialidades representaba sólo un 20% de las exportaciones, ahora representa el 80%. La junta de comercialización del café de Guatemala, ANACAFE (Asociación Nacional de Café) ha posicionado con éxito al país como líder en el segmento de café de especialidades del mercado. La "Taza de la Excelencia", el Programa de Subasta de Café en Línea de Guatemala, ha ganado reconocimiento mundial. En 2010, ANACAFE lanzó una nueva plataforma electrónica interactiva de mercadeo basada en los mapas de Google Earth y tecnología GPS para establecer vínculos entre los compradores internacionales y los vendedores locales a nivel de finca. ANACAFE también apunta a un mayor desarrollo de la cultura de consumo de café en Guatemala. El consumo interno de este producto se ha duplicado en los últimos cinco años.

Si bien la promoción de las exportaciones de café en Guatemala ha sido muy fuerte, la producción no ha seguido el mismo ritmo. Los rendimientos son relativamente bajos en comparación con Nicaragua y Colombia y la superficie cultivada (272,000 ha) no ha aumentado en los últimos 7 años. Los pequeños productores se enfrentan a una serie de retos, descritos a continuación en la sección Limitantes Claves, que a menudo los obligan a vender su café a los beneficios húmedos a un precio menor. Por ejemplo, los pequeños productores pueden vender a USD\$96 el quintal, mientras que sus contrapartes más grandes pueden vender hasta en **USD\$155 la libra** de café procesado en beneficios secos. Como resultado, aunque el café guatemalteco logra precios FOB mayores que el nicaragüense (USD\$250 vs 218 por quintal) los productores de Guatemala capturan menor valor que sus contrapartes nicaragüenses.

Figura 5: COSTOS EN TODA LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ (CAFÉ A \$1000/100 LBS)



Fuente: entrevistas a los actores

### Limitantes Claves en Guatemala

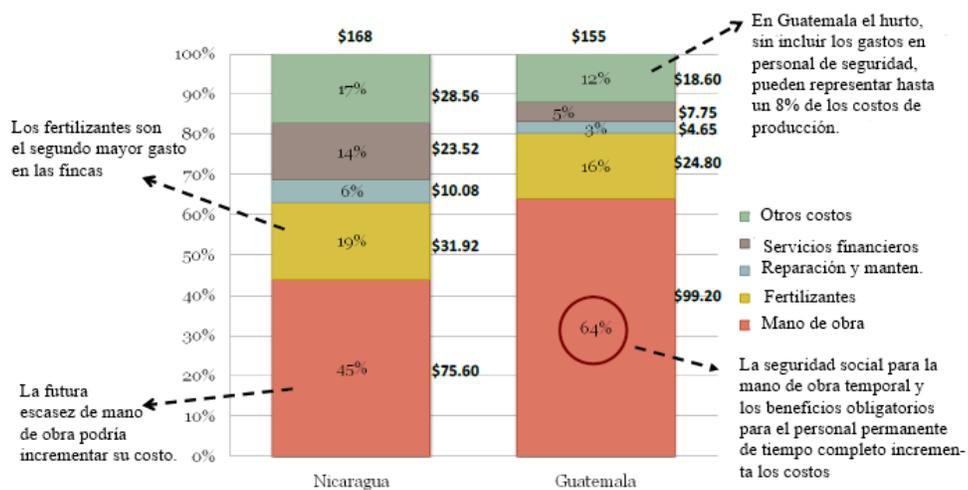
Los altos costos de producción relacionados con los gastos de seguridad y el costo de los insumos más importantes, como el fertilizante, podría afectar las inversiones en segmento de producción de la cadena de valor. Estos retos persisten debido a la falta de opciones de financiamiento y la

asistencia técnica relativamente débil para los pequeños productores —aproximadamente el 80% de la producción proviene de explotaciones entre pequeñas y medianas.

**Seguridad.** Tal como se ilustra en la Figura 6, el hurto agropecuario<sup>6</sup> puede representar hasta un 8% de los costos de producción; esta cifra no incluye los costos directos en guardias de seguridad y otras medidas de prevención del robo (ej. iluminación, cercas). El informe de 2011 del Banco Mundial sobre Crimen y Violencia en Centroamérica estima que los costos y pérdidas totales relacionadas con la seguridad de las empresas guatemaltecas representan en promedio un 3.9% de las ventas, lo cual está por encima del 2.8% promedio de Latino América y el Caribe en conjunto y de otros países con problemas de seguridad relativamente bajos.

**Alto costo de los insumos.** Según la Figura 6, el costo relativamente alto de los fertilizantes representa un reto para los productores. La asistencia técnica mejorada en el campo de la fertilización podría disminuir los costos de los fertilizantes en Nicaragua y Guatemala, que representan un 19% y 16% respectivamente de los costos de producción y están por encima del 13% de Colombia. La tendencia a reducir la aplicación de fertilizantes, en un momento cuando los precios de los mismos son relativamente altos, expone la producción nacional al peligro de desarrollar problemas de manejo de plagas y hongos largo plazo<sup>7</sup>.

**Figura 6: COMPARACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN FINCA DEL CAFÉ PERGAMINO ENTRE NICARAGUA Y GUATEMALA (100 LBS)**



**La falta de crédito.** Al igual que en Nicaragua, la producción de café en Guatemala se ve limitada por falta de crédito. Los problemas relacionados con el acceso al financiamiento surgieron principalmente durante las discusiones en el terreno con pequeños

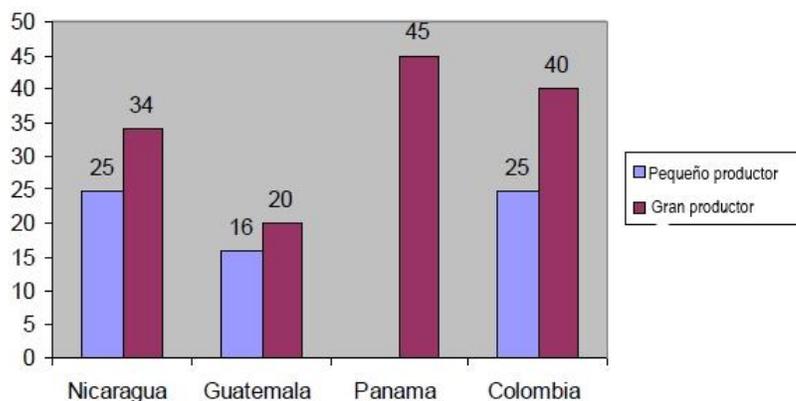
<sup>6</sup> El hurto agropecuario es el robo de la producción agrícola o ganadera directamente en la finca.

<sup>7</sup> Este problema debe ponerse aún más de relieve ya que el costo total por los altos precios de los fertilizantes es tanto que el agricultor no puede permitirse el lujo de comprarlos, por lo tanto no se aplican. Los rendimientos se miran afectados y los cultivos son más susceptibles a las enfermedades.

productores. Debido a las escasas opciones de financiamiento a la disposición de los pequeños productores, los intermediarios pueden ofrecer pagos en efectivo, por debajo del precio, por contratos de futuro, lo cual ocasiona altos costos para los productores, que podrían mitigarse si se dispusiera de opciones de financiamiento alternativas. Esta limitación es especialmente aguda para los pequeños productores que pagan tasas de interés del 14 al 18% (cuando el crédito está disponible) en comparación con un 6-14% que pagan los grandes productores. En algunos casos, debido a problemas de liquidez, los productores venden el café en uva a un precio muy reducido.

**Falta de asistencia técnica.** Según la Figura 7, los rendimientos en Guatemala son significativamente más bajos que los de Colombia y Nicaragua. El uso continuo e ininterrumpido de plantaciones viejas plantea en el largo plazo una amenaza para la productividad del sector. Las entrevistas de campo indican que la asistencia técnica de ANACAFE a los pequeños productores es insuficiente. Se brinda asistencia técnica, pero necesita ser ampliada para lograr un verdadero impacto en todo el sector, considerando la estructura de la industria que depende principalmente de los pequeños y medianos productores. La falta de asistencia a los pequeños productores es atribuida al modelo de financiamiento de ANACAFE. La legislación guatemalteca establece que ANACAFE reciba 1% de los ingresos totales por exportación. Diversos actores señalaron que ANACAFE, para maximizar sus ingresos, concentra su apoyo en los productores más grandes con capacidad de exportación, en detrimento de los pequeños productores que necesitan más apoyo para acceder al mercado de exportación.

**Figura 7: RENDIMIENTO POR MANZANA EN QUINTALES DE CAFÉ PERGAMINO (QQ/MANZANA)= 100LB/0.7 HECTÁREA)**



Fuente: Cifras de Colombia, por la asociación nacional del café; Cifras de Nicaragua, de CAFENICA; Cifras de Guatemala, de ANACAFE; y cifras de Panamá de la Asociación Nacional de Cafeteros.

**Débiles Asociaciones de Productores.** No existe una asociación nacional fuerte de pequeños productores cafetaleros que introduzca mejores técnicas productivas, brinde capacitación productiva y empresarial, y disemine información de mercado sobre precios y compradores. Una mejor inteligencia de mercado podría ayudar a los productores a ajustar técnicas, priorizar inversiones, y adaptarse a las tendencias de consumo y precio más rápidamente. Este vacío institucional también pone en peligro la atención brindada al cabildeo gubernamental particularmente en lo relacionado con las necesidades de las pymes. Aunque los mismos

representan la mayor parte de la producción, muchos pequeños productores no sienten que tengan voz en la industria. Además, como se señaló anteriormente, la inclinación general de ANACAFE por los productores de mayor capacidad contribuye a la relativa falta de voz de los pequeños productores.

## Recomendaciones para Guatemala

Los desafíos señalados anteriormente son importantes, sin embargo muchas de las soluciones se pueden encontrar en la región. Por ejemplo, el sector cafetalero en Nicaragua tiene mucho que aprender de ANACAFE en el área de promoción a las exportaciones. Al mismo tiempo, la industria del café en Guatemala podría aprender de los modelos de asistencia técnica y financiamiento de CONACAFE específicamente diseñados para las asociaciones de pequeños productores.

**Tabla 6: RECOMENDACIONES PARA CAFÉ, GUATEMALA**

Recomendación	Justificación
Impulsar experiencias piloto sobre nuevos modelos de financiamiento para mejorar el acceso al crédito por parte de los pequeños productores en Guatemala.	En múltiples ocasiones durante la realización de este estudio, surgió el problema de la falta de acceso de los pequeños productores a financiamiento para la inversión en nuevos materiales en Guatemala y Nicaragua. El Consejo Nacional del Café (CONACAFE) en Nicaragua está trabajando para abordar el problema de los mecanismos de financiamiento de corto plazo, por medio de la promoción de un producto financiero de mayor plazo, con un préstamo a ocho años con un período de gracia de tres años. Guatemala debería explorar programas similares, lo mismo que productos de más corto plazo.
Fortalecer el acceso del productor a la información de mercado. Podría explorarse el uso exitoso en Kenia de la tecnología móvil para divulgar información de mercado por medio de SMS a los productores.	Los debates a lo interno del país y el análisis de brechas reveló que la mayoría de productores guatemaltecos operan en un entorno con escasa información. Una mejor calidad y acceso a la información de mercados facilitaría los ajustes en la finca para satisfacer las demandas del consumidor en tiempo real.
Mejorar los procedimientos de trazabilidad del producto para reducir los casos de hurto agropecuario.	El robo, y concretamente el hurto agropecuario puede representar hasta un 8% de los costos de producción; esta cifra no incluye los costos directos en guardas de seguridad y otras medidas de prevención al robo (ej. mejor iluminación, cercas).
Adaptar el contenido y brindar servicios de extensión para llegar a más productores con asistencia técnica más efectiva.	Muchos actores entrevistados por este estudio sentían que ANACAFE se enfocaba demasiado en los productores medianos y grandes en detrimento de los pequeños. El conocimiento institucional de ANACAFE es fuerte; sin embargo es necesario que sea más accesible y responda a los intereses de los pequeños productores.
Apoyar las inversiones en infraestructura y el mejoramiento de los procesos tanto en las áreas rurales como en los puntos de exportación.	Estudio comparativo de costos: la infraestructura deficitaria causa retrasos en el transporte de mercadería e incrementa los costos de producción. Una evaluación de los principales cuellos de botella de la infraestructura asociada con la industria de la producción de café, incluyendo vías secundarias claves en regiones prioritarias e instalaciones portuarias, sería el primer paso para el establecimiento de prioridades de inversión en infraestructura.

## **Análisis de la Cadena de Valor del Café: Panamá**

Panamá es el productor de café con menor capacidad de Centroamérica, pues produce menos del 2% del volumen de producción bruta de Guatemala. Sin embargo, el enfoque de Panamá en el segmento de especialidades y de boutique, junto con una estructura en su cadena de valor orientada al productor, le hacen un caso de estudio muy informativo para el resto de la región. A diferencia de otros países en Centroamérica, donde el liderazgo y los órganos que gobiernan al sector están orientados hacia los intereses de los exportadores, en Panamá los mismos responden los intereses de los productores: Café Durán y Café Sitton, para el mercado interno de café comercial; y los productores de cafés de especialidades, para el mercado de exportación. La Asociación de Cafés Especiales de Panamá es también líder en la promoción de mejores prácticas para la producción de café, al realizar ensayos de nuevas variedades y patrocinar el evento de catación "Lo mejor de Panamá".

### **Limitantes claves en Panamá**

La cadena de valor del café en Panamá podría fortalecerse por medio del abordaje de una mezcla de retos relacionados con las limitantes naturales (las geográficas y el altamente destructivo hongo Ojo de Gallo) y la relativa juventud de la industria, lo cual se traduce en una identidad de marca que está aún en formación y una conciencia de mercado todavía incompleta.

**Enfermedad:** El hongo Ojo de Gallo se ha generalizado en la mayoría de las áreas de Panamá y puede causar hasta un 100% de pérdida en la producción durante un año de cosecha y afectar negativamente los tejidos por dos y algunas veces por tres años. Un productor tradicional de café en Santa Clara comentaba: "Si no fuera por el Ojo de Gallo, nosotros (los productores de café) fuéramos millonarios, pero en cambio por su existencia somos pobres".

**Identidad de marca débil.** A pesar de la alta calidad del café de Panamá, la industria había sido un "secreto" hasta hace pocos años, cuando Panamá recibió el precio más alto en las subastas en línea por su variedad geisha (\$ 111/libra). Aunque ahora es sujeto de seguimiento por la mayoría de mercados del café de especialidades, su oferta es aún limitada. Tal como lo muestran las encuestas, entrevistas y los ejercicios de mapeo de la cadena de valor, Panamá no está siendo efectiva en el desarrollo de su propia marca como productor de café boutique, a pesar de poseer ricas historias, que acompañan cada variedad y productor. El desarrollo de marca y los esfuerzos de promoción de las exportaciones no han aprovechado eficazmente los activos de la región en su conjunto; por ejemplo, como Panamá no es miembro de la red "Taza de la Excelencia"<sup>8</sup>, ha tenido que desarrollar su propio programa y su red de compradores. Si bien el país ha sido invitado a unirse a la "Taza de la Excelencia", ha declinado aduciendo altos costos asociados con la membresía y el éxito de su propio evento "Lo mejor de Panamá". Sin embargo, tener eventos de premiación separados impide el desarrollo de vínculos de mercado regionales cada vez más integrados y sofisticados. Los compradores asociados con la red "Taza de la Excelencia" están excluidos de participar directamente en el evento "Lo mejor de Panamá", aunque se les permita comprar por medio de las subastas en línea.

---

<sup>8</sup> La Taza de la Excelencia ([www.cupofexcellence.org](http://www.cupofexcellence.org)) es un programa internacional de premios al café, en el cual participan Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, México, Brasil, Bolivia, Burundi y Ruanda. Se realizan competencias nacionales, donde el mejor café producido en el país, en un año particular, es escogido y luego vendido al mejor postor por medio de una subasta en Internet.

**La información de mercado y los datos de la industria no son de fácil acceso.** Como se menciona en el análisis de mercado, los productores dependen en gran medida de la información sobre el mercado, los precios y las tendencias de consumo para poder adaptar su producción y maximizar sus ganancias. Las lecciones aprendidas quince años atrás, cuando el sector se contrajo debido a los bajos precios del mercado, enfatizaban en la importancia que los productores entendieran (a) lo que el mercado y los consumidores quieren, y (b) las perspectivas del mercado. A pesar de esta lección, la información sigue sin fluir dentro de la cadena, lo cual se traduce en lentos ajustes en la producción y el mercadeo.

**Las técnicas de producción de café necesitan mejorar.** Como en Nicaragua, la tecnología SIG podría tener un impacto positivo en el sector café de Panamá. El uso de cartografía SIG, junto con los datos meteorológicos y estudios de suelos para trazar en detalle los micro-climas que existen en Chiriquí, permitirá al sector de cafés especiales planificar la producción futura y administrar los recursos que actualmente poseen. La geografía tiene un impacto particularmente profundo en la calidad del café de la región de Boquete/Volcán/Renacimiento; saber cómo optimizar esta ventaja comparativa fortalecería al sector. También hay una gran demanda de ordenamiento territorial, especialmente teniendo en cuenta el aumento de las presiones por el uso de la tierra en la región.

**La mano de obra es escasa.** La escasez de mano de obra está incrementando los costos, especialmente para los productores de café más grandes. La mano de obra representa el 48% de los costos de los insumos en Panamá. Esto crea un efecto en cadena al aumentar los costos de producción, sobre todo en la etapa de cosecha. Algunos productores están buscando formas para mecanizar la cosecha —adaptada a las condiciones en Panamá— ante la creciente preocupación de que el problema de oferta de mano de obra empeore. En la actualidad, no se usa tecnología para levantar la cosecha en Panamá, pero la maquinaria apropiada para la geografía panameña está siendo desarrollada y aplicada en Brasil. El uso de la misma puede llegar a ser pertinente si los resultados son altamente productivos o si la escasez de mano de obra persiste. Un programa para facilitar el uso de mano de obra de países vecinos podría también ser potencialmente explorado.

**Tabla 7: RECOMENDACIONES PARA CAFÉ, PANAMÁ**

Recomendación	Justificación	Organizaciones Líderes Potenciales
<p>Apoyar el desarrollo de marca de país y las exportaciones. El apoyo debe centrarse en técnicas de creación de marca y mercadeo para los productores individuales y también para el nivel nacional. El programa de ANACAFE en Guatemala ofrece un caso de estudio y de referencia para Panamá.</p>	<p>Aunque las tendencias de consumo muestran un alto retorno por la inversión en desarrollo de marca y las "historias" en el café de especialidades, la capacidad de los productores para aprovechar esta tendencia es aún limitada. Un mejor trabajo en ese sentido podría lograr una mayor atención hacia el país y poner de relieve la designación exclusiva de Panamá en el mercado mundial de café.</p>	<p>Asociación de Productores de Cafés Especiales de Panamá</p> <p>Productores individuales</p>
<p>Establecer un centro de excelencia destinado a brindar mejores prácticas, difundir la investigación y divulgar información de mercado entre los productores</p>	<p>El análisis de la cadena de valor determinó que los pequeños productores no alineados con los exportadores a menudo tienen acceso limitado a los avances tecnológicos y también problemas para acceder a la información de mercado.</p>	<p>Ministerio de Agricultura</p>
<p>Realizar mapeo espacial y adoptar técnicas de producción intensiva.</p>	<p>Con mejores técnicas de producción se puede disminuir los costos de operación y reducir el gasto en insumos, aumentando la eficiencia. Tanto las experiencias con técnicas de producción intensiva utilizando tecnologías SIG en Colombia, como la tecnología de cosecha mecanizada en Brasil han demostrado efectos positivos en la productividad y podrían probarse para determinar su aplicabilidad en Panamá.</p>	<p>Ministerio de Agricultura</p>

## Recomendaciones para la Región

**Tabla 8: RECOMENDACIONES PARA CAFÉ, NIVEL REGIONAL**

Recomendaciones	Síntesis de la Evidencia
Fortalecer la capacidad de la Secretaría de la Integración de Centroamérica (SICA) para promover la armonización de la codificación, seguimiento y clasificación de los productos del café a nivel regional	La deficiencia en la calidad, el empaque y las normas de medición, lo mismo que la falta de una codificación unificada, afecta a todos los productores de café de Centroamérica. Una iniciativa para el desarrollo de directrices regionales de cara a las normas y códigos mejorará el entorno facilitador de negocios, aumentará la eficiencia y mejorará la competitividad de la región. Para evitar la creación de una nueva entidad, se podría desarrollar una alianza que incluya al CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza), al IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura), ambos con sede en Costa Rica, el CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical) en Colombia y la Organización Internacional del Café (OIC), en estrecha colaboración con las organizaciones comerciales de cada país (como ACEN).
Realizar una investigación proactiva de mercado final e impulsar una marca regional, lo mismo que la labor de promoción	Existen problemas de marca, mercadeo y promoción en Nicaragua y Panamá, lo mismo que en otros países productores de café de Centroamérica. Se puede fortalecer iniciativas para promover a Centroamérica como región líder para el café Premium de alta calidad. Una marca regional fuerte responde a los mejores intereses de todos los países productores de café de Centroamérica, ya que muchos compradores del producto ven el mercado desde una perspectiva regional. Una "eslabonamiento" débil en la región podría afectar su marca en detrimento de todos los países miembros.
Mejorar la coordinación entre las asociaciones nacionales de café existentes	Las asociaciones son un excelente punto de acceso para los pequeños productores de café. Aunque las mismas requieren asistencia técnica, facilitar su colaboración mutua contribuirá con un flujo importante de información de mercado, mejores prácticas, manejo de fincas y nuevas tecnologías.
Apoyar el desarrollo de infraestructura regional	Se puede desarrollar la infraestructura transfronteriza con una perspectiva regional (redes de transporte, puertos y en menor medida la energía eléctrica) pues ésta juega una función importante en la producción de café. Se debe considerar la participación del sector privado para el desarrollo de la misma donde sea apropiado. Ver el estudio <i>Logística en Centroamérica</i> donde podrá encontrarse recomendaciones más detalladas sobre el fortalecimiento de la logística y la infraestructura en la región.

## TURISMO

El turismo es una de las industrias de más rápido crecimiento y más competitivas del mundo, con un mercado mundial estimado en USD\$ 1,973 millones para el año 2011, según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés). Varios países en vías de desarrollo han sido testigos de un rápido crecimiento en el empleo y los ingresos por cambio de divisas gracias a la aplicación efectiva de estrategias para el turismo. La mayoría de países de Centroamérica han sido generosamente dotados de recursos naturales y culturales que proporciona una fuerte ventaja comparativa en este sector, así como la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva duradera.

La industria de viajes y turismo es ya una importante fuente de empleo e ingresos en Centroamérica, con aportes directos al PIB que oscilan entre un mínimo de 2,6% en El Salvador hasta el 5,7% en Honduras, como se muestra en la Tabla 9. El WTTC aplica un multiplicador de entre 2,3 y 2,5 para estimar el empleo directo e indirecto generado por la industria, lo que se traduce en una contribución proporcionalmente mayor al PIB. A los funcionarios de turismo costarricenses les gusta señalar que la proporción de ingresos por cambio de divisas proveniente del turismo, en relación con las exportaciones, se ha mantenido estable en 20% durante la última década.

**Tabla 9: CONTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE VIAJES Y TURISMO AL EMPLEO Y EL PIB**

	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá
Empleo directo ('000s)	95.0	55.9	128.2	138.7	81.2	75.4
Participación en el empleo (%)	4.7	2.3	2.6	4.9	3.6	4.9
Contribución al PIB (en miles de millones de USD\$)	1.8	0.6	1.3	0.9	0.3	1.5
Participación en el PIB (%)	5.0	2.6	3.0	5.7	4.3	5.2

Fuente: Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), 2011

América del Norte es el mayor mercado para el turismo de ocio de Centroamérica, aportando el 66% de los viajeros procedentes de fuera de la región. Europa y América Latina también son mercados importantes, represando cada uno aproximadamente el 15% de las llegadas, mientras que otros mercados, incluyendo el Caribe, Asia y el resto del mundo representan un 1-2% cada uno.

La estructura de la industria turística es compleja. Por el lado de la demanda, la industria está compuesta de numerosos segmentos y sub-segmentos de mercado. Generalmente hablando, el sector está compuesto por turistas, viajeros de negocios y personas que visitan amigos y familiares. Cada uno de estos segmentos puede ser sub-dividido aún más. Por ejemplo, el segmento de los turistas incluye eco-aventura, "sol y playa", turismo cultural y los cruceros. Todos éstos, a su vez, pueden desagregarse por punto de origen.

Por el lado de la oferta, el sector es igualmente complejo. Las cadenas de valor de la industria abarcan una amplia gama de actores y actividades turísticas específicas, como tour operadoras y hoteles, así como actividades específicas no turísticas y establecimientos, como restaurantes, taxis y centros de convención.

Este alto grado de polinización cruzada e integración entre todos los agentes económicos (o mercados verticales) hace que los cálculos sobre empleo, ganancias y rendimiento de la inversión sean menos claros que en otros sectores. Así, mientras que sus beneficios directos/indirectos y sus externalidades secundarias/terciarias pueden ser significativas, el carácter esquivo del perfil económico de la industria, desde el punto de vista de su medición, puede dar como resultado una subvaloración por parte de los responsables políticos y los ciudadanos por igual.

En el sector de los viajes y el turismo, lo que corresponde a las "exportaciones" en otras industrias se captura en forma de *gastos de los visitantes internacionales*. En general, esos gastos mostraron un crecimiento saludable en toda Centroamérica entre 2003 y 2008, y un crecimiento mucho menor o negativo desde el inicio de la crisis financiera global, como se muestra en la Tabla 10.

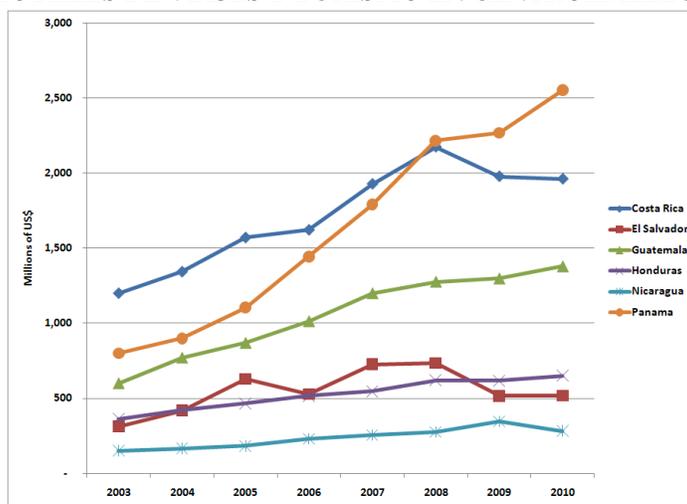
**Tabla 10: TASAS DE CRECIMIENTO EN LOS GASTOS DE LOS VISITANTES 2003-2010**

País	T.C.C.A.		
	2003-2008	2008-2010	2003-2010
Costa Rica	12.6%	-5.0%	7.3%
El Salvador	18.6%	-16.0%	7.5%
Guatemala	16.3%	3.9%	12.6%
Honduras	11.3%	2.4%	8.7%
Nicaragua	12.7%	1.0%	9.2%
Panamá	22.6%	7.3%	18.0%

Fuente: SITCA. No incluye los ingresos provenientes de visitas por un día (por ejemplo, cruceros)

Aunque Costa Rica tuvo los ingresos totales más altos como resultado del sector viajes y turismo en el inicio del período (Figura 8), Panamá, Guatemala y El Salvador han experimentado tasas de crecimiento mucho más altas. Los ingresos totales de Panamá por turismo, incluyendo visitas a amigos y familiares, y viajes de negocios (un fuerte impulso para el turismo) ya han superado los de Costa Rica desde entonces. Sin embargo, la participación de Costa Rica en el turismo de ocio, como porcentaje del total de visitantes internacionales, es mucho más alto que el de sus pares en la región.

**Figura 8: GASTOS TOTALES DE VIAJES Y TURISMO EN CENTROAMÉRICA 2003-2010**



Fuente: SITCA. No incluye los ingresos provenientes de visitas por un día (por ejemplo, cruceros)

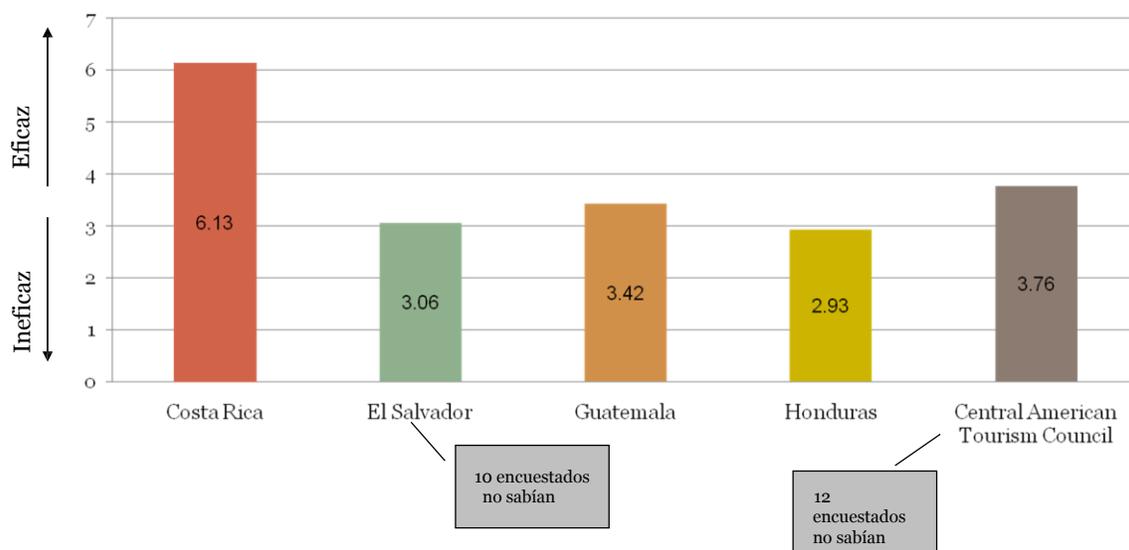
### Limitantes claves para El Salvador, Guatemala y Honduras

El crecimiento y desarrollo del sector turismo en El Salvador, Guatemala y Honduras en los últimos 10 años ha sido significativo; sin embargo, una encuesta con tour operadoras de EEUU y Canadá identificó una serie de retos que afectan la competitividad del sector<sup>9</sup>. Los hallazgos del estudio son consistentes con las entrevistas realizadas a actores dentro de los países, y con los resultados del Informe de Competitividad del Turismo de 2011 del Foro Económico Mundial, el que vio caer el ranking de competitividad de los tres países. Las principales limitantes incluyen:

**Vínculos con el mercado final relativamente débiles.** La mayoría de los encuestados consideran que las agencias de promoción turística de El Salvador, Guatemala, Honduras son relativamente ineficaces. No hay disponibilidad inmediata de material informativo y publicitario sobre sitios, servicios y paquetes. Los resultados de la encuesta que se ilustran en la Figura 9 son consistentes con los resultados del Informe de Competitividad del Turismo de 2011 del WEF, que ubicó la eficacia de los materiales publicitarios y para el desarrollo de marca de Guatemala en el lugar 132, entre 139 países. Honduras ocupó el lugar 66 y El Salvador, el lugar 69. A diferencia de Costa Rica, los esfuerzos de promoción del turismo en Guatemala y Honduras son anémicos y son afectados por la desorganización institucional para el desarrollo del turismo a nivel nacional y sub-nacional. Las instituciones de promoción nacional cuentan con métodos de recopilación de datos insuficientes y no difunden los análisis de mercado, tan necesarios para las empresas involucradas en el turismo. Del mismo modo, en agudo contraste con Costa Rica, la marca y el marketing no tiene éxito en su intento de llegar a mercados finales específicos.

<sup>9</sup> Una encuesta en línea con tour operadoras de Estados Unidos y Canadá fue realizada en marzo y abril de 2012. Los resultados completos pueden encontrarse en Encuesta para Evaluar la Cadena de Valor del Turismo: Resultados de la Encuesta a Tour Operadoras de Estados Unidos, abril 2012

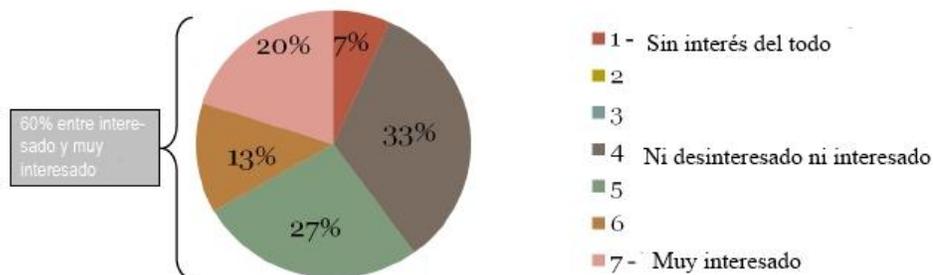
**Figura 9: EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES DE PROMOCIÓN AL TURISMO (DONDE 1 ES BAJO Y 7 ES ALTO)**



Fuente: Resultados de la Encuesta a Tour Operadoras de Estados Unidos y Canadá, abril 2012.

**Demanda insatisfecha de productos turísticos regionales.** Los vínculos débiles con el mercado final limitan la información que puede obtenerse sobre necesidades y preferencias de los consumidores. Un ejemplo de ello es la demanda de excursiones regionales, la que en gran medida ha quedado insatisfecha. 60% de los encuestados expresaron "interés y alto grado de interés" por un paquete turístico regional (véase la Figura 10). A pesar de este nivel promisorio de interés, se ha hecho relativamente poco por desarrollar un producto turístico regional. La mayoría de los encuestados no están familiarizados con las agencias regionales de promoción turística de Centroamérica (CATA).

**Figura 10: INTERÉS POR OFRECER UN PAQUETE TURÍSTICO MULTINACIONAL A CENTROAMÉRICA**

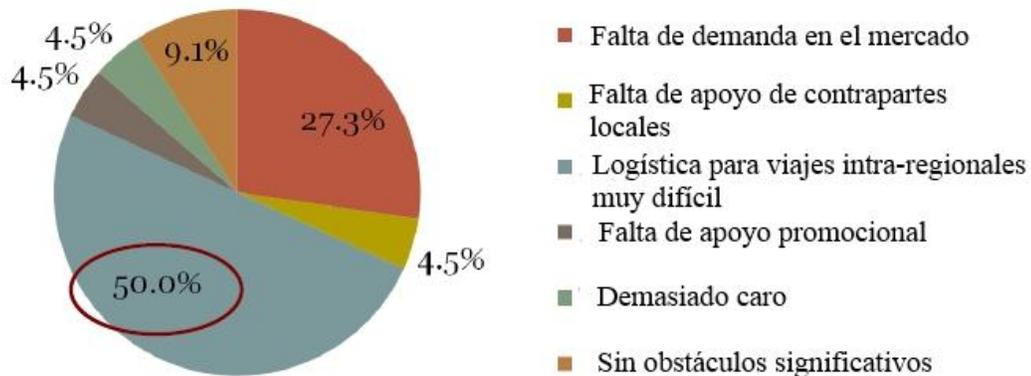


Fuente: Resultados de la Encuesta a Tour Operadoras de Estados Unidos y Canadá, abril 2012.

**Las deficiencias en la infraestructura impiden el desarrollo de productos y desalientan el crecimiento.** Todos los tres países, en diversos grados, enfrentan cuellos de botella causados por la mala infraestructura, lo que limita la accesibilidad, incrementa la inseguridad y aumenta los costos. Los viajes aéreos intra-regionales son limitados, lo cual constituye un obstáculo para que

los viajeros visiten más de un país en un solo viaje. La encuesta a las operadoras de turismo identificó la difícil logística del transporte intra-regional como el mayor obstáculo para el desarrollo de un producto turístico regional. Ver abajo la Figura 11.

**Figura 11: OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO DE UN PAQUETE TURÍSTICO REGIONAL**

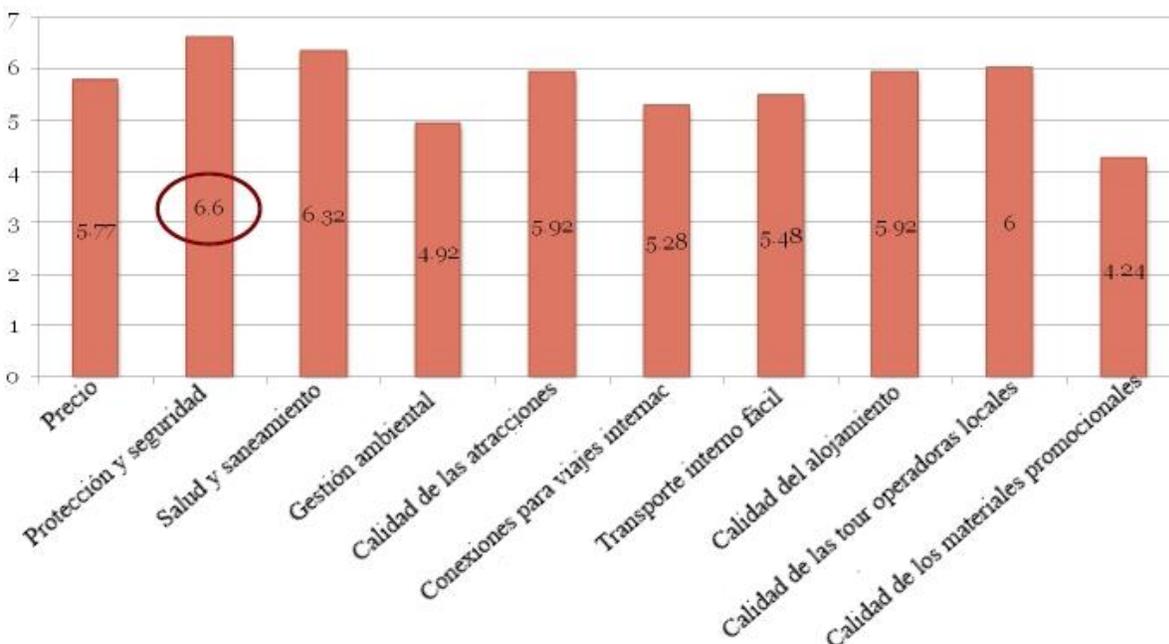


Fuente: Resultados de la Encuesta a Tour Operadoras de Estados Unidos y Canadá, abril 2012.

La infraestructura vial deficiente hace que el transporte terrestre sea inseguro y constituya un obstáculo para que los turistas viajen más allá de su punto de estancia principal. La calidad inferior de los servicios de agua y saneamiento con frecuencia enferma a los turistas, hasta disuadir a los turistas potenciales de visitar la región debido a problemas de salud.

**Falta de seguridad disuade a los viajeros.** Con excepción de los viajeros con vocación por la aventura, la percepción de una seguridad insuficiente es uno de los mayores impedimentos para el turismo de ocio en América Central. La seguridad es el factor de mayor importancia para las tour operadoras al momento de introducir una nueva oferta de excursión. Las noticias sobre robos, hurtos y la violencia relacionada con el narcotráfico marcan negativamente a la región y dificultan la venta del país como destino atractivo. Este desafío parece ser particularmente agudo en El Salvador.

**Figura 12: IMPORTANCIA DE FACTORES SELECCIONADOS PARA LA OFERTA DE PAQUETES TURÍSTICOS (DONDE 1=NADA IMPORTANTE Y 7=MUY IMPORTANTE).**

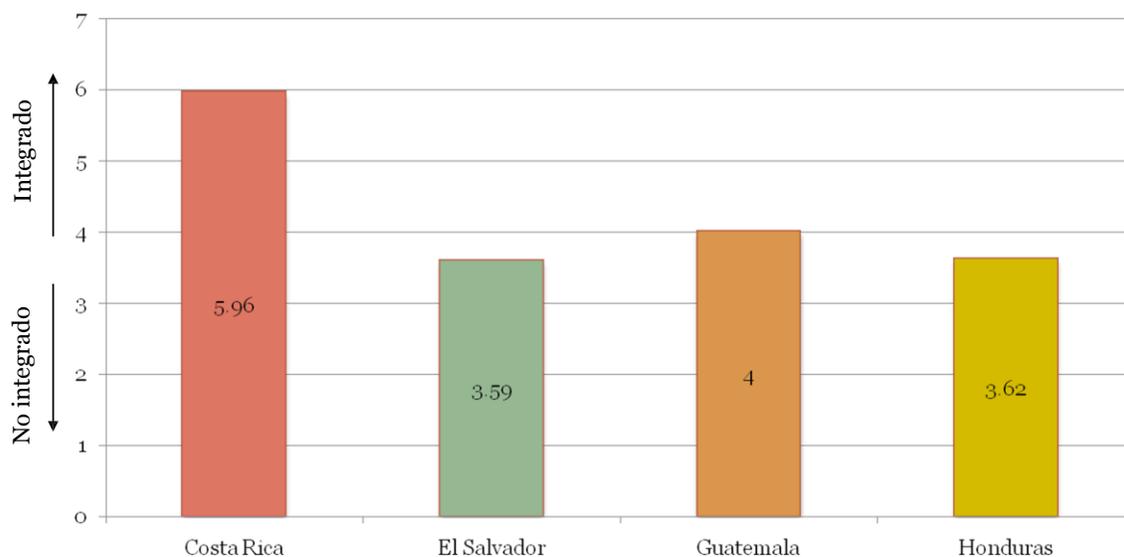


Fuente: Resultados de la Encuesta a Tour Operadoras de Estados Unidos y Canadá, abril 2012.

**Políticas gubernamentales silenciadas e inconsistentes.** En El Salvador, Honduras y Guatemala no existen mecanismos institucionales de gobierno claros y coherentes para supervisar y promover el mercado del turismo. Para los inversionistas extranjeros, navegar en la burocracia gubernamental es frustrante; las estrategias de desarrollo turístico son poco consistentes. La prioridad que el gobierno da a los Viajes y el Turismo es considerada por el Foro Económico Mundial como relativamente débil en El Salvador, Honduras y Guatemala. Esta agencia ubica a Guatemala en el lugar 112 de 139 países en cuanto a este indicador de desempeño; el Salvador ocupa el lugar 91 y Honduras, el 88. La falta de compromiso gubernamental con la industria también puede explicar la actitud un tanto indiferente de las poblaciones locales hacia los visitantes extranjeros. Una vez más, los tres países obtuvieron calificaciones bajas por parte del Foro Económico Mundial en cuanto a las actitudes de los locales para con los visitantes extranjeros.

**Fallas de coordinación entre los actores de la industria.** La coordinación de los diferentes actores es particularmente importante para el turismo. Esto debido a la naturaleza de la industria, donde una serie de proveedores de servicios (como el funcionario de aduanas, el conductor de taxi, la recepción del hotel, el guía turístico, y el vendedor de la tienda de regalos) deben alinear sus actividades para ofrecer una experiencia perfecta al turista. Los encuestados no consideran que los actores locales en El Salvador y Honduras estén bien integrados. El nivel de integración de los actores en Guatemala se considera dentro del promedio.

**Figura 13: GRADO DE INTEGRACIÓN DE LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS LOCALES EN LOS SIGUIENTES PAÍSES (0=NO DEL TODO Y 7=ALTAMENTE INTEGRADO)**



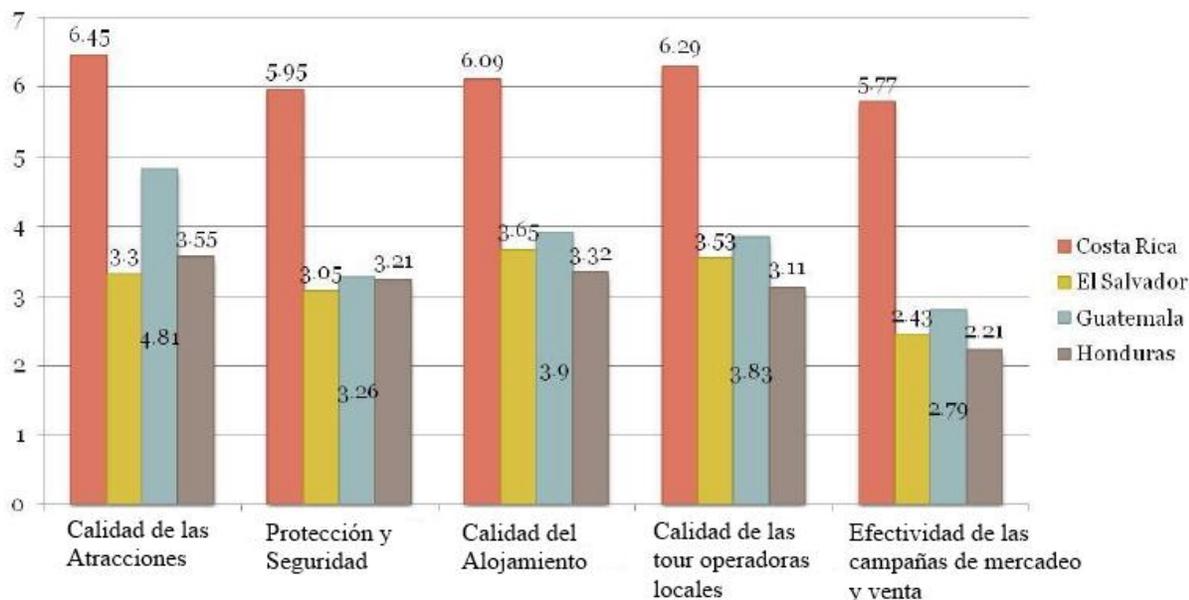
Fuente: Resultados de la Encuesta a Tour Operadoras de Estados Unidos y Canadá, abril 2012.

*Costa Rica* es un caso de estudio útil en este sentido. Costa Rica ha mantenido consistentemente las tasas más altas de llegadas de turistas de ocio en Centroamérica y la segunda tasa más alta de gasto por llegada (sólo superado por Panamá, sobre una base significativamente menor, aunque en rápido crecimiento). Las ventajas de Costa Rica en la industria han sido en gran parte el resultado del enfoque como país en el desarrollo de un producto turístico altamente integrado. En la década de los 80, la agencia para desarrollo del turismo costarricense, el *Instituto Costarricense de Turismo* (ICT) participó en una iniciativa interinstitucional para establecer normas para sus destinos marítimos específicos como las playas y puertos deportivos, igualmente para las carreteras involucradas, los hoteles, restaurantes y otra infraestructura afectada o involucradas en la interacción del turista con el mar.

**Se necesita mejoras en el entorno facilitador de negocios** El marco jurídico y regulatorio de Honduras es insuficiente, especialmente en relación con la titulación y el registro de tierras. Esto es particularmente importante para los dueños de hoteles y resorts que buscan establecer una franquicia en el país, expandir sus operaciones o invertir en nuevas instalaciones. Los procedimientos para la obtención de permisos y los problemas administrativos también fueron señalados por hoteles y establecimientos más pequeños como limitantes en Guatemala, e incluso Costa Rica.

**Necesidad de priorizar las inversiones.** Los sectores turísticos de El Salvador, Guatemala y Honduras enfrentan una serie de desafíos, tal como lo ilustra la Figura 14; sin embargo cualquier plan estratégico diseñado para abordar efectivamente estos retos tiene que comenzar con una comprensión profunda de las necesidades y preferencias de los turistas. En última instancia, la falta de información sobre el mercado limita la capacidad para desarrollar un plan de crecimiento sostenible orientado por la demanda en el sector. Las iniciativas estratégicas son por lo tanto difíciles de identificar y priorizar, lo que puede reducir significativamente la efectividad de la inversión en el sector.

**Figura 14. DESEMPEÑO POR PAÍS EN LOS ASPECTOS CLAVES (1=MUY DÉBIL Y 7=MUY FUERTE)**



Fuente: Resultados de la Encuesta a Tour Operadoras de Estados Unidos y Canadá, abril 2012.

## Recomendaciones

Centroamérica tiene condiciones para combinar las ventajas de las playas en las islas del Caribe con un énfasis “más profundo” en lo que respecta a su naturaleza inexplorada, sus extensas reservas ecológicas y sus culturas únicas y fascinantes. La región ofrece una riqueza sin par de idiomas, etnias, microclimas y paisajes. Para desarrollar este amplio abanico de recursos dentro de productos turísticos competitivos, las cadenas de valor de El Salvador, Guatemala y Honduras deben fortalecerse, comenzando con una mejor inteligencia de mercado que garantice información, de cara al mejoramiento o recuperación de las cadenas de valor a nivel de país, y el desarrollo de productos turísticos regionales más amplios. El éxito del sector turístico en Costa Rica ofrece un caso de estudio pertinente del cual toda la región puede aprender.

### *Costa Rica*

Para Costa Rica, la opción más viable para la expansión es el establecimiento o ampliación de los productos turísticos relacionados, que complementen las actividades que ya son populares e identificables con Costa Rica (como la artesanía tropical certificada). Otra industria potencial que atrae interés mundial es la agricultura orgánica, a partir de la cual se puede organizar ecotours incluyendo una comunidad productora de productos orgánicos establecida, como Zacero. Además, la creciente industria del turismo de voluntarios (o "volunturismo") ha sido muy popular entre los jóvenes con edades de 18 a 35 años y tiene potencial para su expansión a otras áreas del país, desarrolladas a partir de los principios de conservación que son fundamentales para el modelo turístico de Costa Rica. Costa Rica también está tratando de expandirse en cuatro

segmentos del mercado que complementan su ventaja competitiva y atienden las demandas crecientes de los turistas; estas incluyen: turismo de negocios, como convenciones; turismo médico y de salud; turismo rural, el cual es una versión del segmento de turismo cultural en Costa Rica y que tiene un potencial de crecimiento importante; y el turismo social.

### *El Salvador, Guatemala y Honduras*

En general, el camino a seguir para El Salvador, Guatemala y Honduras debe implicar inversiones profundas y significativas en fortalecimiento institucional, a nivel nacional y sub-nacional. En Costa Rica, el desarrollo exitoso del segmento eco-turístico fue una idea defendida en gran parte por el ICT. En Guatemala, y en menor medida en Honduras, esto parece una opción menos realista debido a problemas de capacidad institucional. La segunda mejor alternativa es fortalecer la capacidad de las cámaras y asociaciones de turismo para que puedan lograr lo que las oficinas de turismo deberían estar haciendo: establecer un enfoque basado en lo que quiere el turista, por segmentos, expresado en términos que él/ella entienda sobre el mercado (ej. investigación de mercado, y luego la promoción y mejora de productos a partir de la misma). Uno de los mecanismos para hacer frente a tales problemas institucionales sería un enfoque de conglomerados, lo cual maximizaría las posibilidades para que el fortalecimiento de la infraestructura y la capacidad institucional ayude a un grupo (o pequeño ecosistema) de empresas en lugar de una sola. Como primer paso, debe llevarse a cabo una investigación exhaustiva de mercado para establecer prioridades en cuanto a actividades y necesidades de inversión.

**Tabla 11: RECOMENDACIONES PARA EL TURISMO REGIONAL**

Recomendaciones	Síntesis de la Evidencia
Partir del estudio del Banco Mundial de 2010, "Crimen y Violencia en Centroamérica" (ver sección "implicaciones regionales") para desarrollar una estrategia de seguridad de cara al turismo regional (armonizado con planes locales específicos para cada país).	La inseguridad está haciendo daño a la industria del turismo en Centroamérica. Si bien no hay una solución fácil, se debe hacer esfuerzos coordinados en todos los países de la región para desarrollar una estrategia común de seguridad con el objetivo de hacer frente a los problemas y tranquilizar a los potenciales turistas.
Identificar una cartera de iniciativas en el área de infraestructura, tanto nacionales como regionales, que puedan impactar en el turismo, con un enfoque particular en los viajes intra-regionales.	Las limitantes en la infraestructura dificultan la accesibilidad para los nuevos viajeros que estén considerando visitar el país. Del mismo modo, la infraestructura deficiente impide la integración de múltiples segmentos de viaje, lo cual es una tendencia cada vez más importante en el turismo de ocio en Centroamérica. Una evaluación de las iniciativas claves en cuanto a infraestructura regional ayudará a establecer prioridades para la inversión, explorar la factibilidad para aprovechar el sector privado y responder a los problemas de infraestructura que señalaron los dueños de empresas en este análisis. Éstas deben incluir aeropuertos, carreteras transfronterizas, carreteras secundarias, inversiones en TIC y puertos (para atraque de cruceros).
Mejorar la salud y el saneamiento en las zonas turísticas	Las problemas de salud y saneamiento son uno de los principales factores que toman en cuenta las tour operadoras para ofrece un paquete turístico, ya que las enfermedades causadas por alimentos y agua inseguros pueden arruinar las vacaciones de un turista. Costa Rica lo hace bien en este sentido.

<p>Invertir en investigación de mercado (incluyendo encuestas y grupos focales) para ajustar el enfoque de cara a la promoción y desarrollo de productos</p>	<p>Se debe recopilar, analizar y difundir entre los actores de la industria información de mejor calidad, más consistente y oportuna sobre las preferencias y patrones de consumo de los consumidores. Esto ayudará a los formuladores de políticas, las organizaciones del sector privado, y las empresas a establecer sus prioridades para la inversión y sus actividades de acuerdo con la demanda del mercado.</p>
<p>Establecer (o fortalecer) agencias de turismo regional dedicadas e independientes (a partir de las oficinas de turismo existentes) cuyo enfoque principal sea la investigación y recopilación de datos, desarrollo de políticas y la armonización, así como el desarrollo y la promoción de un producto regional.</p>	<p>Los resultados del estudio indican que las oficinas de turismo nacionales son relativamente ineficaces. Los actores claves y los expertos de la industria señalaron como obstáculos para el crecimiento del turismo la falta de coordinación a lo interno del sector público; la ausencia compromisos firmes por parte del gobierno, lo mismo que falta de esfuerzo para la identificación de políticas. En países como Honduras y Guatemala, hay poca promoción y esporádicas acciones institucionales para la promoción del turismo.</p>
<p>Mejorar el entorno facilitador de negocios</p>	<p>Las políticas poco claras, los múltiples permisos requeridos y los largos procesos de registro para las pymes en la industria del turismo dificultan el inicio de operaciones de nuevas empresas y la inversión por parte de empresas internacionales.</p>
<p>Desarrollar campañas de sensibilización nacionales para resaltar la importancia del sector turístico y la necesidad de ser acogedores con los turistas.</p>	<p>el Informe de Competitividad del Turismo 2011, del Foro Económico Mundial, otorgó bajas calificaciones a la receptividad con los visitantes extranjeros en los tres países.</p>
<p>Fomentar la formación de conglomerados y fortalecer las capacidades del diálogo público-privado (DPP) en los tres países.</p>	<p>La formación de conglomerados y las iniciativas DPP pueden resolver el problema de la falta de coordinación entre los actores claves de la cadena de valor. El resultado puede ser una oferta más eficiente de servicios que aproveche las economías de escala y los recursos para ofrecer un mejor paquete de productos al turista.</p>
<p>Buscar Alianzas Público-Privadas (APP) en torno a concesiones relacionadas con el turismo</p>	<p>Las APP pueden ser herramientas útiles para promover la inversión del sector privado en activos turísticos y desarrollar así la industria. Una revisión de las condiciones para propiciar las APP y una evaluación de las áreas donde las APP pudiesen ser viables comercialmente es el primer paso para convocar al sector privado en apoyo al desarrollo del mercado turístico.</p>

## JUGO DE FRUTAS

La industria mundial de jugo de frutas es altamente competitiva y diferenciada, y representaba más del 13,000 millones de dólares del comercio mundial en 2010, con una tendencia al crecimiento. Debido a sus economías de escala en la producción y el transporte, la industria está dominada por los países grandes productores de fruta como Brasil, China, Estados Unidos y Tailandia, los que se dedican a la producción de jugo de naranja, manzana, toronja y piña respectivamente. Estos productores, junto con India, México y Colombia —los competidores líderes en jugo y compota de mango— producen volúmenes tales que Centroamérica, con excepción de Costa Rica, no es capaz de igualar.

Internacionalmente, un elemento propulsor de importancia en este mercado es el énfasis creciente de los consumidores en la salud y la nutrición. Aunque el consumo total de jugos de fruta se ha estancado o ha declinado tanto en Estados Unidos como en Europa, los segmentos de jugo de alta calidad "no-de-concentrado" y jugos naturales exprimidos han crecido. La competencia más fuerte para los jugos, en el creciente mercado de consumidores preocupados por su salud, se espera que provenga de las bebidas deportivas y energizantes, lo mismo que del agua embotellada. Regionalmente, el consumo sigue estando dominado por las bebidas de baja calidad con sabor a jugo. Como tal, la mayoría de los productores se limita a la producción de jugos de bajo precio, los cuales no son exportables más allá de los mercados regionales debido a su alta relación peso-valor.

En toda la región, las frutas para el mercado son producidas principalmente por pequeños productores, y sólo los excedentes o la fruta de menor calidad se abre paso hacia la producción de jugo. Esta estructura de mercado da como resultado un suministro altamente incierto de materia prima, que limita el tamaño de la industria de jugo de fruta.

Las tecnologías para el procesamiento de jugo son de tres tipos:

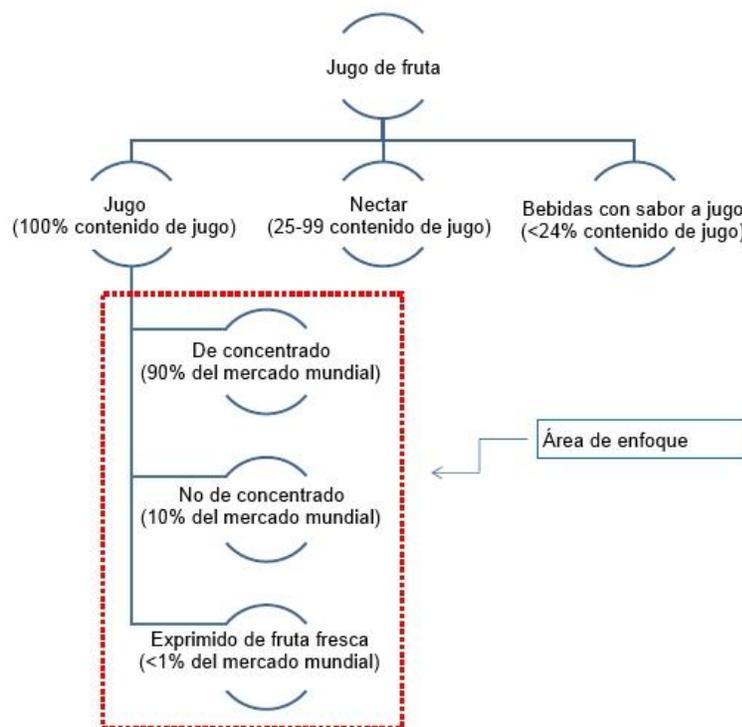
- **Evaporador** - transforma la fruta en concentrado; requiere alto consumo de electricidad para evaporar y enfriar; usa más mano de obra que otras operaciones
- **Mezclador** – combina concentrado con agua, azúcar y otros ingredientes para hacer bebidas con sabor a jugo; requieren mucho capital y mucho menos electricidad y mano de obra.
- **Prensa** -transforma la fruta en jugo por medio de presión mecánica y filtrado, algunas veces requiere pasteurización; puede ser de baja o alta tecnología en dependencia de la calidad

Costa Rica se ha establecido como el único gran exportador a otros mercados fuera de la región centroamericana. Cuenta con la mayoría de evaporadores de gran tamaño de la región. En Costa Rica, la mayor parte de la fruta utilizada para la producción de jugo es cultivada en grandes propiedades, de manera que, a pesar que las ventas a los procesadores de jugos es todavía un mercado secundario y con volúmenes fluctuantes, las economías de escala permiten una productividad suficiente para operar esta tecnología con márgenes de ganancia aceptables. Como resultado, Costa Rica ha logrado acceder a los grandes mercados de Estados Unidos y la Unión Europea de forma sustancial, particularmente en el segmento de la piña, donde la materia prima de Costa Rica es líder mundial en calidad. Sin embargo, los productores costarricenses de fruta se resisten a invertir demasiado en la producción de jugo de fruta, dado que los márgenes para la fruta fresca son significativamente más altos.

Mientras tanto, México domina el mercado del jugo para el consumo en Centroamérica, dado su acceso a materias primas menos caras y la presencia de empresas regionalmente competitivas con acceso a grandes mercados internos (México) y de exportación (Estados Unidos). Hasta hace poco los jugos mexicanos se importaban como productos envasados finales, pero en 2009 Jumex abrió una planta de mezclado en El Salvador, como punto de partida para atender el mercado regional de forma más eficiente. Sin tierra para la producción local de fruta, las principales ventajas de El Salvador son su posición geográfica central y su favorable ambiente de negocios, con planes de incentivos económicos y fiscales atractivos para las empresas.

El mercado del jugo de fruta está compuesto por tres segmentos principales, tal como lo muestra la Figura 15. El área donde se enfoca este análisis está marcada por un cuadro de líneas punteadas

**Figura 15: SEGMENTOS DEL MERCADO DE JUGO**



Las tendencias del mercado para el jugo de fruta muestran que los consumidores se están cambiando a jugos endulzados naturalmente, de mayor calidad, y jugos de fruta con sabor único. Poco a poco, los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos se están alejando del alto consumo de productos de concentrado para favorecer las bebidas no-de-concentrado (NFC, por sus siglas en inglés). Existe una creciente demanda de bebidas convenientes para llevar que sean baratas y saludables.

También los expertos de la industria indican que los jugos de fruta procesados cada vez más se diferencian menos entre ellos, especialmente cuando el saborizante principal es el azúcar. Los nuevos empaques mejorados *per se* ya no son una innovación en la industria, dado que los consumidores

más exigentes esperan una combinación de gusto y sabor únicos, envases convenientes y fáciles de manejar, y jugo que sea 100% natural sin ingredientes artificiales.

A pesar de las tendencias prometedoras en el comportamiento del consumidor, el análisis de la industria de jugo de fruta en Centroamérica revela un potencial de crecimiento de mercado menos claro en el corto plazo, en comparación con otras industrias como la del café. En general, el mayor obstáculo para la producción de jugo de fruta en Centroamérica, específicamente en Costa Rica y El Salvador, es la oferta insegura de materia prima a un precio asequible. A continuación se detallan esta y otras limitantes en esta cadena de valor.

### **Limitantes claves en Costa Rica**

La producción de jugo de fruta depende directamente del suministro de fruta fresca. En Centroamérica, la mayoría de la fruta es producida por pequeños productores, quienes prefieren vender en el mercado de fruta fresca y congelada, donde obtienen mayores márgenes de utilidad. Los procesadores de jugo son vistos generalmente como una opción secundaria.

Costa Rica es una excepción, pues tiene grandes propiedades (de más de 50 hectáreas) que pertenecen ya sea a grandes procesadores de naranja y piña, o que operan bajo contrato para producir frutas específicamente para el mercado del jugo. Este sistema de producción dedicado y de gran escala es la única forma de competir con éxito en mercados lucrativos como el de los EEUU y la UE. Sin embargo, dentro de esta cadena de suministro y estructura de costos, existen aún obstáculos que le impiden a Costa Rica producir más fruta para el mercado regional e internacional.

**Las técnicas de plantación y cosecha no son competitivas.** En comparación con México, las técnicas de producción costarricenses están desactualizadas, son menos eficientes y más caras. Esto se debe en parte a que la industria para la producción de fruta y la capacidad de sus instalaciones son menores.

**Instalaciones de la cadena de frío inadecuadas.** Costa Rica hizo inversiones sustantivas en una red estatal de instalaciones para cadena de frío en los 80. Aunque este sistema funcionó bien al inicio, las instalaciones permanecen siendo operadas por el gobierno y no han recibido mantenimiento apropiado, dando como resultado que los usuarios a menudo opten por evitar dichas instalaciones. Se necesita inversión en la cadena de frío, pero las mismas tienen que ser hechas por el sector privado para aprovechar su eficiencia, lo mismo que para asegurar una administración y operación apropiadas.

**Se necesita una reforma en el entorno de negocios** Las empresas costarricenses pagan las tasas de impuesto más altas de la región y una mano de obra cara. Las altas tasas impositivas para el sector industrial disuaden una mayor inversión en las instalaciones de procesamiento necesarias para incrementar el volumen de producción.

La falta de demanda local de jugos de alta calidad y la incapacidad de los procesadores centroamericanos de competir en el mercado de alto volumen se traducen en opciones estratégicas limitadas. Los productores de jugo de-concentrado y de-no-concentrado (NFC) de Costa Rica exportan productos de alta calidad para su procesamiento en Europa y Estados Unidos. Sin embargo, existe una demanda limitada a lo interno de Centroamérica de jugo de-concentrado de mayor calidad y costo, lo mismo que de jugos exprimidos naturalmente. De forma similar, Brasil —el mayor productor mundial de concentrado para jugo de naranja y NFC— es simplemente demasiado grande y demasiado rentable para que los procesadores de Centroamérica compitan en los mismos segmentos masivos de mercado.

**Falta de suministro constante de fruta fresca.** La producción de jugo de fruta depende estrechamente del suministro de materia prima. Dada la actual estructura de precios del jugo de fruta en Costa Rica, los agricultores que venden sus cosechas prefieren venderla como fruta fresca, lo cual empuja los precios hacia un nivel superior al que se puede obtener por la venta para la producción de otros productos como jugo. Esto crea dificultades a los procesadores de fruta en cuanto al manejo de un suministro constante de materia prima.

### **Limitantes claves en El Salvador**

La naturaleza de la industria de jugo de fruta —que ata su producción a las áreas con mayor producción de frutas— limita inherentemente el suministro constante de fruta como materia prima en El Salvador. Ésta es la mayor limitación y explica, en gran medida, por qué los evaporadores (grandes plantas que producen concentrado) en El Salvador están operando muy por debajo de su capacidad, mientras que los mezcladores —que importan concentrado de México para las ventas locales y regionales— pueden operar localmente pero generando relativamente poco valor agregado. Dicho esto, hay espacio para que El Salvador aproveche sus ventajas comparativas con el objetivo de reforzar su papel como punto focal de la región para el procesamiento y distribución con valor agregado. Para lograrlo, El Salvador debe abordar sus principales limitantes:

**Falta de datos específicos de la industria para su análisis y comprensión.** Tal como se encontró en el proceso de investigación para este informe, existe información escasa y poco fiable sobre la industria de jugo de fruta, sus costos de producción y su mercado. Esto dificulta, tanto para los inversionistas potenciales como para los actores existentes de la cadena de valor, el acceso a información y análisis que les ayude a fortalecer la oferta, de cara a satisfacer la demanda del mercado.

**Falta de suministro constante de fruta fresca.** La falta de producción interna de concentrado de jugo, como resultado de la falta de suministro interno de materia prima, obliga a la importación de todo el concentrado necesario para la producción de jugos. Esto hace que el precio de los insumos para la producción de jugo en El Salvador sea alto y por lo tanto menos competitivo.

**Instalaciones de la cadena de frío.** Una fuerte dependencia de las importaciones también demanda mejores instalaciones para cadena de frío, almacenamiento y transporte de la materia prima, una vez que llega a El Salvador y posteriormente cuando se procesa.

**Promoción débil de la inversión en El Salvador.** El Salvador podría hacer un mejor trabajo en cuanto a la promoción de sus ventajas competitivas como destino para las inversiones —sus salarios, lo mismo que sus tasas impositivas y aranceles son competitivos. Una campaña más efectiva de promoción que dé a conocer las compañías que ya están invirtiendo en el país, como Jumex, podrían incrementar el interés de otros y atraer inversión adicional.

### **Recomendaciones**

La naturaleza de la industria de jugo de fruta —dependiente de un suministro fluctuante de frutas procedentes del mercado primario de frutas fresca, para el cual son principalmente cosechadas— hace que la competencia en los mercados internacionales sea más difícil para los países

centroamericanos. Los principales productores, como Tailandia, tienen la capacidad de producir fruta en cantidades mucho más grandes y ajustar su producción para cosechar fruta exclusivamente para procesamiento. Ni El Salvador, ni Costa Rica tienen los recursos naturales ni la capacidad para competir. Esto no quiere decir que esta industria en ambos países sea insignificante, sino más bien que las intervenciones para hacer crecer el sector deben ser matizadas, reconociendo que la industria del jugo de fruta probablemente no sea uno de los motores más grandes de la economía nacional.

Costa Rica debe enfocarse en apoyar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para incrementar en general la producción y variedades de frutas cosechadas en el país. Esto no sólo incrementará el suministro de materia prima para el jugo de fruta sino que también ayudará a que los productos de calidad de Costa Rica continúen incrementando su cuota de mercado por medio de nuevas mezclas y una mayor calidad. En relación con esto, se necesita aumentar la investigación y la recopilación de datos sobre el mercado para entender mejor los mercados finales y los costos asociados con la producción. Esto ayudará a los productores a ajustar sus métodos y a adaptarse con mayor precisión a las tendencias de la demanda. El primer paso para resolver las limitantes relacionadas con la refrigeración, transporte y almacenamiento de la fruta fresca o congelada, será impulsar la inversión en redes de cadena de frío. Y por último, un análisis del entorno empresarial, desde el punto de vista del apoyo a la industria de jugo de fruta, ayudará a precisar las áreas que Costa Rica puede reformar para competir mejor en la región.

**Tabla 12: RECOMENDACIONES PARA JUGO DE FRUTA, COSTA RICA**

Recomendaciones	Síntesis de la Evidencia
Apoyar la Investigación y Desarrollo de nuevas tecnologías para la agroindustria con el objetivo de incrementar el crecimiento de la producción de fruta y la diversificación de variedades.	La ya prominente industria para la producción de fruta fresca y congelada de Costa Rica continuará influyendo gran parte de la industria de jugo de fruta a nivel regional e internacional. La inversión continua en mejores sistemas de recolección y diversificación de cultivos impulsará la producción y exportación de fruta fresca de Costa Rica, generando así de forma indirecta materia prima adicional para procesamiento.
Apoyar una investigación más profunda del mercado y la recopilación de datos para entender las preferencias del consumidor dentro de la región y conocer los costos asociados.	Las empresas compartieron sus frustraciones ante la falta de acceso a información sobre tendencias de consumo, transacciones comerciales y costos asociados con las inversiones en la industria de jugo de frutas. Las dificultades para la obtención de información de ese tipo fue comprobada a partir de la experiencia del equipo investigador en la realización de esta labor. Los esfuerzos por fortalecer la industria por medio de la recopilación de datos a nivel gubernamental serían de utilidad para apoyar las inversiones empresariales futuras y las prácticas de mercado.
Explorar la factibilidad de una red de cadena de frío más fortalecida	Costa Rica podría incrementar sus exportaciones de jugo de fruta si tuviera una mejor capacidad para refrigerar y/o congelar estos productos para su almacenamiento y transporte. Una red bien integrada de almacenamiento y transporte para la cadena de frío debe considerarse como una prioridad regional ya que las mercancías refrigeradas y congeladas deben distribuirse a lo largo de todo el camino hasta llegar al consumidor final.
Revisar el entorno facilitador y los impuestos para buscar formas de estimular la inversión privada	Las empresas costarricenses enfrentan el problema de impuestos relativamente altos, los cuales pueden disuadir la inversión en nueva tecnología y las inversiones de capital. Un análisis más minucioso de las políticas fiscales específicas de la industria puede ayudar a abordar las áreas que presentan deficiencias y determinar las formas apropiadas para atraer la inversión.

En El Salvador, se debe analizar las decisiones políticas públicas relacionadas con las alternativas de promoción de la industria de jugo de fruta, dentro de una estrategia para incrementar la competitividad. Dicha estrategia puede incluir, por ejemplo, la promoción del país como centro para el procesamiento agroindustrial con valor agregado. Si dentro de la misma también se incluye la promoción de la industria, se podría considerar las siguientes recomendaciones.

Primero, El Salvador necesita mejor información sobre su industria de jugo de fruta con el objetivo de hacer un mejor análisis de los costos de producción y abordar las limitantes principales. La promoción podría también ayudar a atraer inversión privada adicional por parte de compañías internacionales, como Jumex, y crear una imagen del país como sitio de preferencia para el procesamiento con valor agregado, la logística y la distribución hacia los mercados centroamericanos. Finalmente, la competitividad en términos de costos en muchas empresas mejoraría como resultado de la eliminación de los obstáculos físicos y administrativos que afectan las importaciones y exportaciones. Estos incluyen la ineficiencia de la logística portuaria, la infraestructura de transporte y las instalaciones de almacenamiento de la cadena de frío.

**Tabla 13: RECOMENDACIONES PARA JUGO DE FRUTA, EL SALVADOR**

Recomendaciones	Síntesis de la Evidencia
Apoyar una mejor recolección de datos y el análisis de la industria a nivel nacional	Apoyar al gobierno para entender los costos asociados con la producción de jugos de fruta, lo mismo que el potencial del mercado, lo cual ayudaría a las empresas existentes a invertir y a las nuevas, a entrar al mercado. De igual manera, esto puede llevar al gobierno a ofrecer incentivos a la inversión internacional para el desarrollo de plantas y la producción.
Reducir los obstáculos para la oferta, que afectan la importación de fruta	Las empresas en El Salvador están operando por debajo de su capacidad, por lo general debido a la falta de suministro de insumos. Las dificultades en puertos, la infraestructura de transporte y el almacenamiento de la cadena de frío constituyen una parte de estas limitantes. La reducción de las mismas agilizará el flujo de fruta importada a partir de la cual se realiza el procesamiento de jugo.
Promover más El Salvador como sitio óptimo para la producción agroindustrial con valor agregado	Las empresas que han evaluado el mercado centroamericano de jugo de fruta han llegado a la conclusión que El Salvador es un centro promisorio para el procesamiento agroindustrial. Como muestra, la empresa productora de jugo Jumex, con sede en México, invirtió en una planta procesadora en 2009. Una mayor promoción de El Salvador podría atraer inversión adicional.

La experiencia con la industria de jugo de fruta en Costa Rica y El Salvador sacó a luz problemas que necesitan resolverse dentro de la industria de toda la región. Estos podrían ser particularmente relevantes en otros países de Centroamérica como Panamá, donde la industria de jugo de fruta está atrayendo la atención de inversionistas y las condiciones lucen promisorias para su crecimiento.

**Tabla 14: RECOMENDACIONES PARA JUGO DE FRUTA A NIVEL REGIONAL**

Recomendaciones	Síntesis de la Evidencia
Considerar iniciativas de integración regional de la cadena de frío por parte del sector privado e iniciar inversiones piloto en ese campo.	La falta de infraestructura para una cadena de frío afecta no sólo la industria de jugo de fruta sino también a la de carne, mariscos, leche, fruta fresca y vegetales. Evaluar la factibilidad de una cadena de almacenamiento frío regional, manejada por el sector privado, podría llevar a la realización de inversiones piloto en instalaciones portuarias, transporte aéreo, transporte terrestre, logística/distribución y almacenes.
Reducir el tiempo y costos de los envíos terrestres transfronterizos para facilitar el incremento del comercio.	Una red ágil de transporte reduce costos para el productor y el exportador e incrementa los márgenes de ganancia. Esto podría facilitarse mejorando los tiempos y costos al cruzar las fronteras.
Crear estándares regionales de medición, calidad, codificación y seguridad	En toda la industria de jugo de fruta de Centroamérica existen pocos estándares para el empaque, medición, codificación, calidad y seguridad. A menudo esto da como resultado falta de coincidencia entre las expectativas del productor y el consumidor, facilitación ocasional de actividades fraudulentas y daño a la reputación de la región como un lugar confiable para los negocios. Las iniciativas regionales dirigidas a resolver estos problemas podrían ayudar a enviar señales al mercado internacional sobre la calidad de los productos procedentes de Centroamérica, lo mismo que a atraer inversión externa adicional.

## ACUICULTURA

En la producción de alimentos, la acuicultura es el sector de más rápido crecimiento en el mundo. En un período de 20 años, comprendido entre 1990 y 2010, la producción global creció en un 530%. Durante el mismo período, el valor total de la industria creció en un 389% hasta alcanzar los 27,000 millones de dólares aproximadamente. La FAO estima que la acuicultura en la actualidad representa un 50% del consumo global de mariscos. Con una producción pesquera global estancada y el incremento de la población, se percibe que la acuicultura tiene el mayor potencial para satisfacer la creciente demanda de mariscos.

El crecimiento de la producción en este sector ha estado liderado por los países en vías de desarrollo. En 2010, nueve de los diez mayores productores eran países en vías de desarrollo. La Tabla 15 a continuación presenta a los diez productores más grandes del sector acuicultura, junto con los datos de Honduras y Nicaragua para propósitos de comparación.

**Tabla 15: LOS DIEZ MAYORES PRODUCTORES EN ACUICULTURA**

Rango	País	Producción (en toneladas)
1	China	36,734,000
2	India	4,600,000
3	Vietnam	2,672,000
4	Indonesia	2,300,000
5	Bangladesh	1,400,000
6	Tailandia	1,300,000
7	Noruega	1,000,000
8	Egipto	919,600
9	Myanmar	850,700
10	Filipinas	744,700
-	Honduras	28,858
-	Nicaragua	18,943
Total de los 10 como % de la producción global		87.6%

Fuente: FAO (Algunas cifras se han redondeado en dependencia de las estadísticas nacionales)

Aproximadamente el 76% del total de importaciones pesqueras, en términos de su valor, fueron realizadas por países desarrollados. Las importaciones de la Unión Europea (UE) representaron un 40% del total de importaciones mundiales, Estados Unidos, el 14% y Japón, el 13% del mercado global.

El mayor segmento del sector acuicultura en términos de su valor es el camarón patiblanco, valorado en 11,300 millones de dólares en 2010. América Latina y El Caribe dominaban dicho segmento del mercado hasta el año 2000, cuando los productores asiáticos (principalmente Vietnam, Indonesia, India, China, Myanmar, Taiwán y Filipinas) comenzaron a diversificarse para dejar su dependencia del langostino jumbo. En 2005-2007, Asia había copado todas las otras

regiones productoras de camarón con 1.6 millones de toneladas producidas por año, en comparación con las 390,000 toneladas de la región de ALC. Este incremento dramático de la producción de Asia ha dado lugar a una reducción precipitada en los precios. El precio global del camarón patiblanco descendió de USD\$11.3/lb en 1984-1986 a USD\$3.7/lb en 2005-2007. Entre 2000 y 2010 los precios en el estratégico mercado de EEUU cayeron aún más de forma dramática en aproximadamente un 80.5%. En efecto, el camarón patiblanco se ha convertido en un producto para el mercado de consumo masivo, o sea que hay una oferta amplia y un producto relativamente poco diferenciado.

Debido a la mercantilización del camarón patiblanco, la rentabilidad está determinada principalmente por cinco factores: (a) economías de escala por medio de la eficiencia en la producción y el manejo tecnificado de la cosecha (ej. calidad del material genético, alimentación, densidades del stock y calidad del agua); (b) uso eficiente de la infraestructura, el equipo, los materiales y la mano de obra; (c) uso eficiente del capital financiero; (d) desarrollo de relaciones estrechas con los compradores del mercado final ya que la demanda se ha vuelto altamente elástica ante los precios (incluso un pequeño cambio de precios de centavos por libras puede tener un impacto significativo en los volúmenes de venta), y (e) la producción de productos de mayor valor agregado para diferenciar la oferta.

El análisis de la cadena de valor presentado a continuación indica que tanto Honduras como Nicaragua están aún luchando por responder al desafío que representa Asia. De cara a la sólida competencia de ese continente, ambos países continúan compitiendo en el mercado final del camarón con un producto básico, o sea con mínimo procesamiento y empaque. Como resultado, Honduras y Nicaragua han experimentado disminución en los precios del 31% y el 43% respectivamente. Los pequeños productores particularmente, en ambos países, han sido duramente golpeados y han respondido lentamente en cuanto a mejorar la eficiencia y/o producir productos más exclusivos.

## **Honduras**

Honduras es el mayor productor de camarones de cultivo de Centroamérica. Entre los años 2000 y 2007 Honduras produjo 44% del volumen total de la región, seguido por Nicaragua (14%), Belice (12%), Guatemala (11%), Panamá (10%), Costa Rica (8%) y El Salvador (1%). La industria está bien establecida en Honduras desde su implantación en los 80, cuando el país trató de aprovechar sus condiciones climáticas favorables, su estabilidad política y su marco jurídico, ofreciendo una serie de incentivos financieros para atraer la inversión extranjera directa. La respuesta fue muy favorable, particularmente de Europa. Por esta razón, la industria está compuesta por una mezcla de empresas nacionales y extranjeras. La industria acuícola del camarón (que agrupa productores, procesadores, transportistas y comerciantes) genera aproximadamente 27,000 empleos directos y 120,000 indirectos.

## **Cuadro 2: Bienes Públicos Regionales como Activos para la Competitividad**

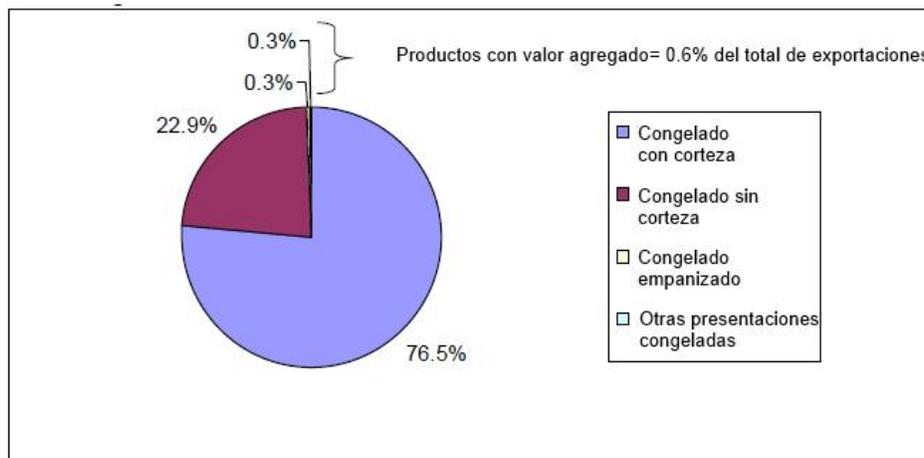
Honduras ha aprovechado eficazmente la asistencia de la Organización Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA), que fue constituida por los gobiernos de México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y República Dominicana, para convertirse en líder en trazabilidad y estándares de seguridad para los productos del mar. En Honduras, OIRSA trabaja con el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA) que es la autoridad nacional a cargo de dar seguimiento a la salud animal y a la inocuidad de los alimentos. Los asesores de SENASA han sido capacitados por medio de OIRSA para asesorar todo el proceso de producción acuícola de acuerdo con las mejores prácticas y estándares globales.

Los controles de inocuidad y trazabilidad de los alimentos comienzan desde la fase de captura (a bordo) o de cultivo (en granjas) hasta la carga en aviones o barcos que transportan la mercancía hasta el mercado final. Todos los productos de exportación de la acuicultura son producidos en plantas de procesamiento que implementan Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP), requeridos para acceder a los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea. Gracias al trabajo de SENASA, los estándares de trazabilidad e inocuidad de Honduras se han convertido en un activo estratégico. En 2010, un productor hondureño de tilapia fue certificado como el productor líder a nivel mundial por su cumplimiento con los estándares ISTR (Estándares Internacionales para la Acuicultura Responsable de Tilapia) que son los más rigurosos del mundo.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Acuicultores de Honduras (ANDAH), aproximadamente el 65% de la superficie de agua disponible para la acuicultura es operada por empresas a gran escala, mientras que el restante 35% es operado por pequeñas y medianas empresas. Las granjas de más de 151 hectáreas están clasificadas como industriales, las que están entre las 51 y 150 hectáreas son consideradas medianas y las menores de 50 hectáreas, como pequeñas. La industria en Honduras está dominada por un pequeño número de grandes empresas verticalmente integradas, que realizan por su cuenta la vasta mayoría de las actividades relacionadas con la producción, procesamiento y exportación. Los pequeños productores tienen poco acceso a las cadenas de valor global debido a falta de apoyo técnico e información de mercado. Los vínculos entre las empresas grandes y pequeñas son prácticamente inexistentes. Por otra parte, los pequeños productores son casi en su totalidad dependiente de terceros para el suministro oportuno de larva, semilla y alimentación.

La gama de productos de exportación de Honduras incluye: congelado con corteza, pelado congelado, pelado y desvenado, mariposa o 3/4 mariposa, congelado rápido individual (IQF), pre-cocido (listo para cocinar) y más recientemente se ha incluido brochetas de camarón IQF. El mercado estadounidense compra colas congeladas (con y sin corteza), lo mismo que productos con valor agregado (camarón empanizado congelado y otras preparaciones congeladas). Tal como lo ilustra la Figura 16 a continuación, la vasta mayoría de las exportaciones hondureñas de camarón patiblanco son a nivel de producto básico, con un mínimo procesamiento realizado en el país.

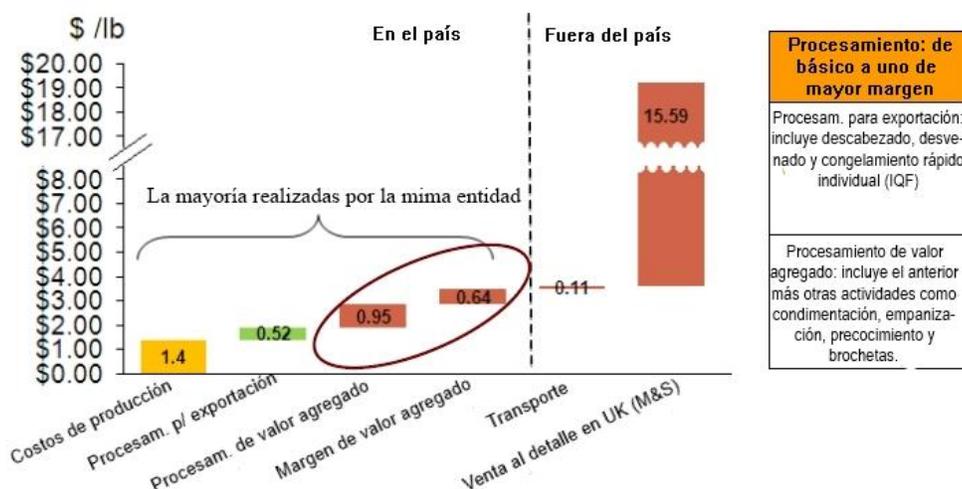
**Figura 16: COMPOSICIÓN DE LAS EXPORTACIONES CAMARONERAS DE HONDURAS (2010)**



Fuente: FAO

La falta de procesamiento con valor agregado hace que Honduras se limite al segmento de compradores del mercado de los Estados Unidos y la Unión Europea que prefiere sus camarones en un estado más natural, para su posterior procesamiento. Como se ilustra en la Figura 17 a continuación, los productos con valor agregado podrían ser mucho más rentables; sin embargo, las inversiones necesarias en investigación de mercado y adaptaciones de la línea de producción afectarían la rentabilidad en el corto y mediano plazo, y por lo tanto sólo unos pocos productores han seguido una estrategia de diversificación/diferenciación de productos.

**Figura 17: PRODUCTOS ACUÍCOLAS CON VALOR AGREGADO (HONDURAS)**



Fuente: entrevistas a los actores

## Nicaragua

La acuicultura es una industria bien establecida en Nicaragua. El sector comenzó a surgir en la década de los 80 y desde entonces ha crecido hasta representar el 4,5% de las exportaciones y el 1,3% del PIB. En los últimos 15 años (1995-2010) el volumen producido se ha incrementado en 735% hasta alcanzar las 18,942 toneladas. Durante ese mismo período, el valor total de la industria ha crecido en un 422%. Se estima que la acuicultura en Nicaragua genera 25,000 empleos directos.

El desarrollo del sector se ha beneficiado de un fuerte apoyo institucional. A medida que el sector comenzó a crecer a principios de los 90, las universidades nacionales de Nicaragua comenzaron a ofrecer a los productores y profesionales programas de formación relacionados con la acuicultura. La Universidad Centroamericana (UCA) abrió el camino, seguido por la Universidad de Mobile (Alabama, EE.UU.) y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua de León (UNAN, León) que se unieron al esfuerzo para ofrecer cursos en acuicultura. Además de sus programas de capacitación y asistencia técnica a las cooperativas, estas instituciones ofrecen servicios de investigación y desarrollo para el sector. Por medio de un acuerdo inter-institucional entre la Administración Nacional de Pesca y Acuicultura (AdPesca) y el Centro de Investigación del Camarón de CIDEA-UCA, este último cuenta con una granja de investigación situado en Puerto Morazán para llevar a cabo proyectos de investigación y formación. Este alto nivel de apoyo institucional ha ayudado a la industria en Nicaragua a adaptarse con éxito a las normas internacionales de inocuidad alimentaria y calidad. También se han implementado programas HACCP, lo que ha facilitado el acceso a los mercados de la Unión Europea, Japón y los Estados Unidos.

El rápido desarrollo de la industria camaronera ha creado grandes expectativas a comienzo de los 90; sin embargo, una serie de desastres, tanto naturales como causados por la mano del hombre, han alterado dramáticamente la trayectoria de crecimiento de la industria. Muchos pequeños productores y grupos de cooperativas camaroneras se vieron seriamente afectados por el Huracán Mitch en 1998. Muchos productores se fueron a la quiebra, mientras que otros pasaron años tratando de recuperarse. El año siguiente, el Virus del Punto Blanco apareció causando pérdidas considerables, lo que debilitó aún más la situación financiera de los productores de camarón del país. En el 2000, la competencia de Asia se comenzó a intensificar, dando lugar a un descenso dramático en los precios del camarón y forzando a más acuicultores a abandonar totalmente la producción.

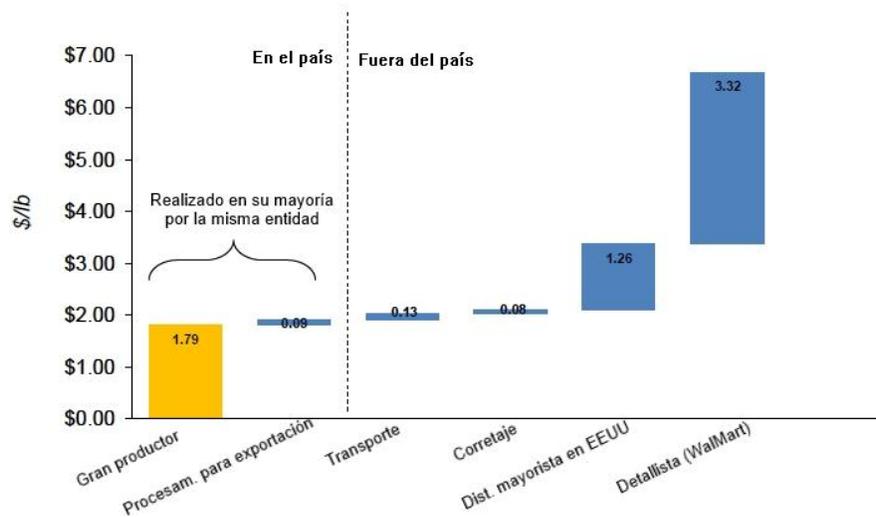
### **Limitantes claves en Honduras y Nicaragua**

Similar a la situación en Honduras, el sector en Nicaragua se divide en empresas grandes, integradas verticalmente y pequeños productores más atomizados. La mayor parte de las limitantes descritas a continuación son especialmente agudas para los pequeños productores.

**Débiles vínculos con los mercados finales.** La inteligencia de mercado y la promoción a las exportaciones son limitadas. Los débiles vínculos con el mercado final no permiten conocer las

necesidades del consumidor, lo cual ocasiona pérdida de oportunidades para el desarrollo de productos, la adición de valor y el desarrollo de marca. Como se ilustra en la Figura 18 más abajo, la cadena de valor de las exportaciones en Nicaragua (y Honduras, aunque en menor medida) es "corta" —relativamente pocas actividades después de la producción básica y la mayoría de procesos realizados dentro del país, por una cantidad relativamente grande de productores completamente integrados. La producción mínimamente procesada sigue representando el grueso de las exportaciones de Nicaragua y Honduras, exponiendo al sector a la competencia directa de productores asiáticos más eficientes, como Vietnam (Ver figuras 19 y 20 al final de esta sección).

**Figura 18: CADENA DE VALOR PARA EL CAMARÓN CONGELADO IQF EN NICARAGUA**



Fuente: entrevistas a los actores

**Limitada información sobre la industria.** Es difícil conseguir información sólida y confiable, la cual es por lo general ya sea incompleta o muy exclusiva. La disponibilidad de información completa sobre costos de producción, demanda del mercado, ventas e inversiones sería un recurso valioso para que los empresarios, inversionistas y los asesores de la industria se guiaran en la toma de decisiones. Este tipo de información podría también ayudar a definir mejor los cuellos de botella y limitantes que existen, de manera que los sectores público y privados puedan establecer conjuntamente las prioridades a cierto nivel y promover el mejoramiento de la competitividad regional general.

**Acceso limitado a financiamiento.** Los pequeños productores con frecuencia carecen del capital de trabajo requerido para abastecerse de insumos claves como la alimentación y el combustible. En algunos casos los agricultores cosechan el camarón antes de tiempo, pues no cuentan con los recursos para continuar comprando alimentos. Los camarones más pequeños obtienen un precio menor por libra y a menudo se venden por un precio reducido cuando se paga en efectivo al momento de la entrega (o cuando el cliente lo recoge, según sea el caso). La falta de financiamiento a largo plazo limita la capacidad de los agricultores para invertir en nuevas tecnologías y desarrollo de productos.

**Seguridad.** Se dan casos de hurto de camarón en las granjas para consumo o venta. Los productores de Nicaragua a veces cosechan su camarón por debajo del tamaño y precio máximo para reducir el riesgo de robo. Esto se traduce en pérdida de ingresos, en relación con lo que se habría recibido si el camarón hubiese sido vendido con su tamaño óptimo.

**Vínculos débiles en toda la cadena de valor.** Si bien en muchas industrias una empresa ancla apoya toda una cadena de valor, en Nicaragua existe una coordinación y cooperación muy limitada entre grandes y pequeños productores. Raras veces hay intercambio de información y el mercadeo conjunto o las iniciativas de I + D son básicamente inexistentes.

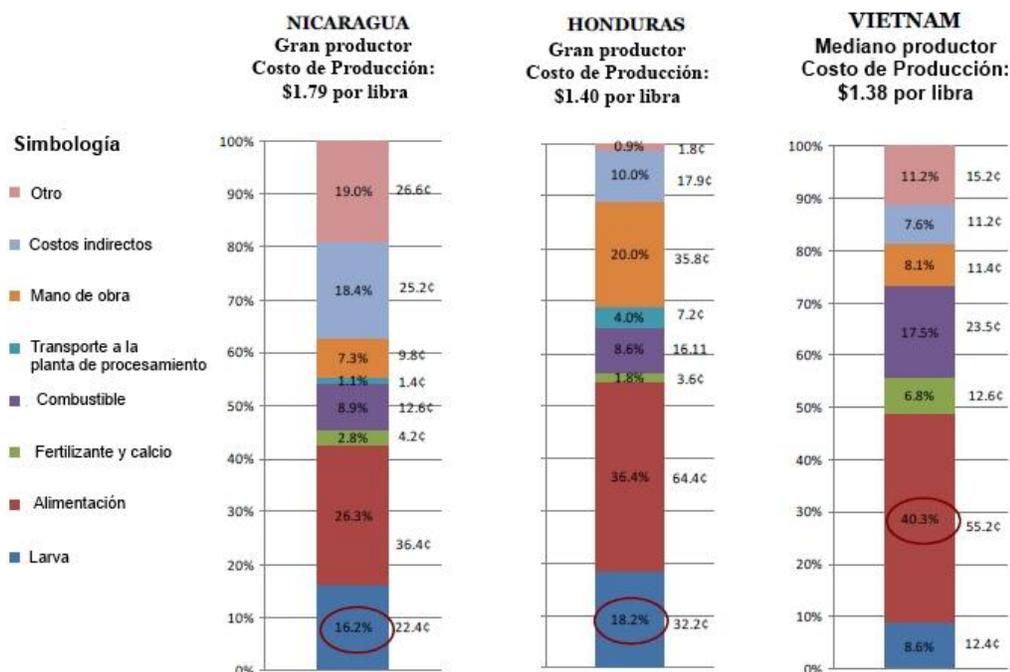
### **Posicionamiento competitivo de Nicaragua y Honduras frente a Vietnam**

Los desafíos señalados anteriormente han posicionado a la industria en Honduras y Nicaragua en el segmento de los productos básicos de la industria - es decir, un producto no diferenciado dentro de una demanda global impulsada mayoritariamente por el precio y la fiabilidad del proveedor. Como se ilustra en la Figura 19 a continuación, Vietnam es un productor de camarón con bajo costo. Los costos de la larva son significativamente menores en ese país ya que la misma es de origen local, mientras que Honduras y Nicaragua deben importar sus larvas (por lo general de Perú o Ecuador). El costo de la larva puede llegar hasta \$ 0.25/lb para los pequeños productores. Los costos de alimentación son más altos en Vietnam debido al proceso de producción intensiva empleado por la mayoría de los productores<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> La acuicultura intensiva es un sistema de producción caracterizado por cantidades relativamente grandes de insumos (es decir, alimentación) en relación con la extensión del área de producción (tierra o agua). Los productores vietnamitas practican la acuicultura intensiva, debido a las áreas limitadas de tierra/agua. La producción extensiva es el modelo dominante en Honduras, Nicaragua y la región en general.

**Figura 19: ANÁLISIS DE COSTOS DEL CAMARÓN**



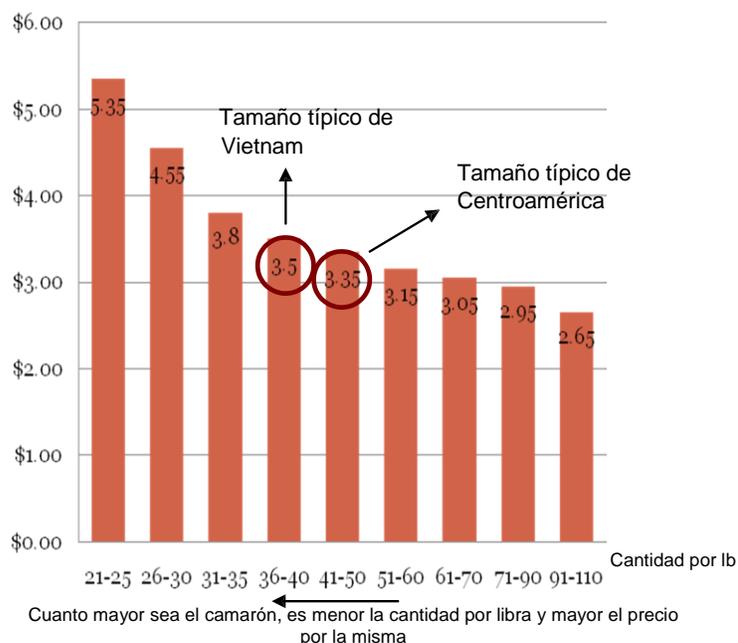
Fuente: Entrevistas a los actores; La Red de Centros de Acuicultura Asia Pacífico (NACA), Fase 3 de estudio de precios del camarón en Vietnam, Indonesia y Bangladesh, noviembre 2011; y Análisis de Género de la Cadena de Valor de la Acuicultura en Vietnam Noreste y Nigeria, Banco Mundial, 2009.

La ventaja en cuanto a costos de Vietnam sobre Honduras y Nicaragua es aún más pronunciada cuando se toma en cuenta que sus camarones son típicamente más grandes y, por lo tanto, obtienen un mayor precio al por mayor<sup>11</sup>. Como se muestra en la figura 20, las cosechas vietnamitas producen 36-40 camarones por libra, en comparación con 41-50 camarones por libra en Nicaragua y Honduras, lo cual evidencia que el camarón de Vietnam es más grande que el de sus competidores en Centroamérica. En este caso, la cantidad pagada como premio por el camarón de mayor tamaño de Vietnam llegó a \$0.15 por libra.

<sup>11</sup> Entre más grande es el camarón, es menor el número requerido para completar una libra. Así, entre menos camarones se necesiten por libra, mayor será el precio por libra.

**Figura 20: PRECIO AL POR MAYOR EN ESTADOS UNIDOS (\$/LB) PARA EL CAMARÓN PATIBLANCO PRODUCIDO EN GRANJAS**

(SEPT 2011)



Fuente: Entrevistas a los actores y Seafood Price-Current (publicación especializada para la industria de mariscos).

Por último, las condiciones de cultivo y técnicas de producción en Vietnam permiten a los acuicultores obtener dos cosechas por año, es decir, dos ciclos de producción en comparación con una en Nicaragua y Honduras. Esto le permite a Vietnam producir mayores volúmenes de camarón durante todo el año, lo que lo hace un proveedor confiable de productos.

## Recomendaciones

**Tabla 16: RECOMENDACIONES PARA LA ACUICULTURA EN NICARAGUA Y HONDURAS**

Recomendación	Justificación
Mejorar los vínculos con el mercado final para informar e impulsar el desarrollo de nuevos productos. Se debe fortalecer la inteligencia de mercado y las actividades de promoción de las exportaciones. Se debe identificar y captar a los compradores minoristas que tratan de trabajar directamente con los productores en función de impulsar nuevas iniciativas conjuntas de desarrollo de productos. Cuando sea necesario y donde exista un comprador minorista, se podría dar financiamiento a los productores/exportadores para el desarrollo de productos de mayor valor agregado, con mejores márgenes de utilidad.	Los grandes productores de Honduras y Nicaragua gastan relativamente poco en mercadeo y desarrollo de productos (menos del 1% de las ventas). Se pudieran lograr márgenes de utilidad significativamente mayores si los grandes productores invirtieran tiempo y recursos para el desarrollo de alianzas con los minoristas del mercado final. En la región ya existen ejemplos exitosos de este tipo de alianzas (ej. con Marks & Spencer).
Impulsar nuevos modelos de producción piloto, más rentables y sostenibles para pequeños productores. Las experiencias exitosas deben luego replicarse. Los nuevos modelos de producción deben ser de carácter integral, teniendo en cuenta los aspectos financieros, logísticos y comerciales para garantizar que el modelo sea	Muchos de los programas de apoyo al sector han sido paternalistas y han empujado a los acuicultores a concentrarse en lo más básico de las actividades de producción.

Recomendación	Justificación
autosostenible.	
Apoyar el diálogo entre los sectores público y privado para fortalecer los vínculos entre los actores de ambos sectores, y a lo interno del sector privado, principalmente entre pequeños y grandes productores.	Los gobiernos en Honduras y Nicaragua podrían desarrollar nuevas estrategias de crecimiento nacional de largo plazo para la acuicultura que tome en cuenta la mercantilización de la industria y el apoyo a los pequeños, medianos y grandes productores. El sector privado debe jugar un papel activo en proceso de desarrollo de la estrategia por medio del diálogo público-privado.
Profundizar los esfuerzos de investigación y desarrollo para mejorar el índice de conversión alimenticia y los rendimientos. Se debe fortalecer los servicios de extensión para apoyar la adopción de nuevas tecnologías de producción.	Tanto Honduras como Nicaragua tienen un desempeño menor con respecto a sus competidores asiáticos en áreas clave como el índice de conversión alimenticia y rendimientos globales.

## DISPOSITIVOS MÉDICOS

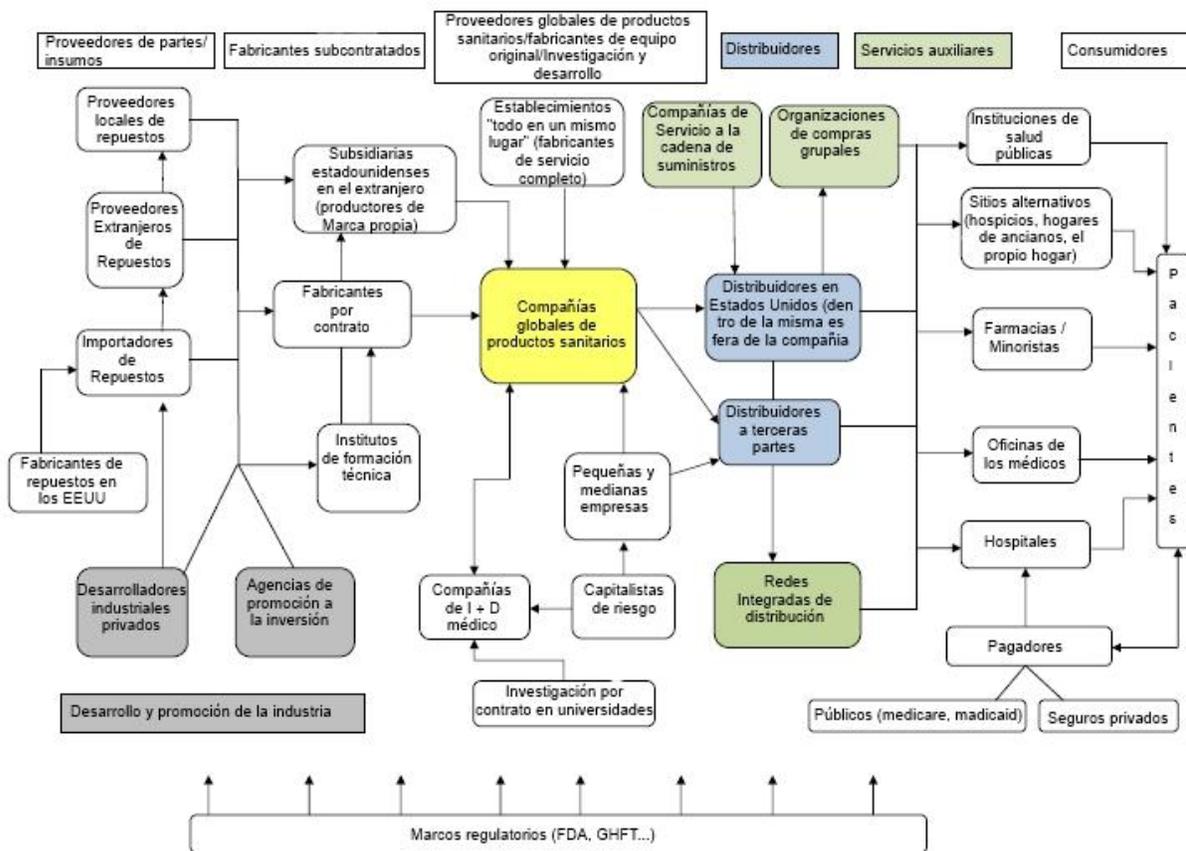
Dentro del sector de la industria ligera, este estudio se enfoca en la producción de *dispositivos médicos*. La industria mundial de dispositivos médicos se caracteriza por un rápido ritmo de crecimiento, estrictos requisitos de calidad y crecientes presiones sobre el costo. Los mercados internacionales están creciendo debido al envejecimiento de la población, el aumento de los ingresos en los mercados emergentes y la inversión en productos cada vez más eficaces. Las estrictas regulaciones debido a las graves consecuencias de posibles fallos en los productos obligan a establecer estándares de calidad y las presiones de costos se derivan de los cambiantes requerimientos de las compañías de seguros de salud y los gobiernos. La demanda en esta industria es relativamente inelástica ante el precio, sin embargo, y aunque la estructura de la industria está cambiando en respuesta a presiones de costos, se espera que la industria crezca a un cinco por ciento anual durante los próximos cinco años a escala mundial, acercándose a \$350 mil millones.

El mercado estadounidense para los dispositivos médicos es el más grande del mundo, alcanzando un valor aproximado de \$106 mil millones en 2011. Las importaciones —o re-exportaciones desde lugares con menores costos en el extranjero— constituyen una parte cada vez más importante del mercado de Estados Unidos, representando aproximadamente un 24% del total. Los mercados centroamericanos difieren en tamaño y requisitos del mercado estadounidense, de manera que las empresas que producen para el mercado de ese país destinan el 100% de su producción a la exportación. La primera planta de dispositivos médicos de la región, orientada a la exportación, abrió en Costa Rica en 1987, con una actividad de inversión que se ha acelerado rápidamente desde 2004.

La competencia más directa de Centroamérica —México, Irlanda y Puerto Rico— para la externalización del suministro de dispositivos médicos a Estados Unidos son países con poblaciones comparativamente mejor educadas para la producción y la gerencia media, y con un costo de mano de obra ligeramente menor que la de Estados Unidos. México cuenta con una exitosa estrategia de promoción a la inversión dirigida a la fabricación de dispositivos médicos, y ahora exporta USD\$5,000 millones por año con más de 130 plantas. También China está emergiendo como competidor, aunque debido a preocupaciones relacionadas con la protección de propiedad intelectual, no se espera que este país obtenga una cuota significativa del mercado tan rápido como lo ha logrado en otras industrias manufactureras.

La cadena de suministro global para los dispositivos médicos incluyen los siguientes canales: investigación y desarrollo (I + D), proveedores de insumos, fabricantes (en plantas nacionales o sub-contratadas en el exterior) distribuidores, servicios auxiliares y consumidores finales. Los fabricantes de equipo original (OEM) son los principales impulsores de la cadena de valor de los dispositivos médicos y la industria global del sector está dominada por diez grandes compañías OEM, la mayoría de ellas de origen estadounidense.

**Figura 21: CADENA DE VALOR MUNDIAL DE LOS DISPOSITIVOS MÉDICOS**



En respuesta a las presiones de precios recientes, la industria ha sido testigo de la consolidación y externalización de muchas actividades productivas, mientras que las actividades estratégicas, como el diseño de I + D, desarrollo de marca, y desarrollo empresarial se conservan a nivel local. Todas las decisiones sobre la producción que determinan lo que se fabrica fuera de las fábricas, se toman en las oficinas corporativas de los OEM en EEUU y Europa. Sus clientes primarios son hospitales y el mercado alternativo para la atención domiciliar, y en clínicas, incluyendo médicos, enfermeras, terapeutas respiratorios, fisioterapeutas y farmacéuticos.

La industria dispositivos médicos tanto en EEUU como en la UE dedica considerables recursos a los procesos de aprobación de productos, ensayos clínicos, derechos de uso y auditorías/inspecciones a las plantas. La Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA por sus siglas en inglés) y el Centro para Dispositivos y Salud Radiológica (CDRH, por sus siglas en inglés) regulan la supervisión reglamentaria de dispositivos médicos para toda mercancía que entra en el mercado estadounidense. Los requerimientos desarrollados por estas agencias son factores esenciales en las operaciones de I + D y control de calidad de la industria.

La segmentación de la cadena de valor está muy influenciada por las regulaciones, especialmente de la FDA. Con fines regulatorios, los productos están categorizados en tres clases, las cuales son definidas de acuerdo con la sofisticación tecnológica del producto. Los fabricantes de dispositivos médicos de las clases II o III registrados por la FDA deben someterse a inspecciones y certificaciones regulares.

- *Clase I* –Los productos de Clase I presentan un potencial mínimo para causar daño al usuario. Ejemplos de productos de Clase I son guantes para exámenes e instrumentos quirúrgicos manuales. 47% de los dispositivos médicos son categorizados como Clase I, y un 95% de ellos están exentos de procesos regulatorios.
- *Clase II*- Los productos Clase II requieren estrictos niveles de regulación. Estos productos representan peligro potencial para el usuario. Como ejemplo se incluyen sillas de rueda motorizadas, bombas para infusión y paños quirúrgicos. 43% de los dispositivos médicos son considerados de Clase II.
- *Clase III* - Los dispositivos Clase III son extremadamente regulados ya que apoyan o sostienen la vida humana, como los marcapasos. 10% de los dispositivos médicos son considerados de Clase III.

Centroamérica es una ubicación atractiva para las compañías con sede en los Estados Unidos debido a su proximidad con el país; sus bajos costos de producción y de mano de obra para gerencia intermedia; los incentivos a la inversión; y los aranceles, bajos o inexistentes, como resultado del DR-CAFTA. Además, cada país bajo estudio tiene ventajas específicas comparativas en su industria:

- *Costa Rica*: Este país se beneficia de una promoción a la inversión de clase mundial, una fuerte red de suplidores y un proceso de desarrollo de conglomerados, mano de obra de alta capacidad, zonas de libre comercio especializadas en conglomerados de dispositivos médicos y una sólida red logística para el movimiento de materia prima y productos elaborados.
- *Guatemala*: cuenta con bajos costos de mano de obra (el salario directo para mano de obra semicalificada es de US\$1.60 por hora) y productividad relativamente alta —de acuerdo con información brindada por un fabricante de dispositivos médicos, la productividad de la mano de obra por unidad es 20 a 30% mayor que en Costa Rica. Guatemala cuenta con una base de proveedores relativamente fuerte en la industria de plásticos, la que puede aprovecharse para una mayor inversión en nuevos productos de la industria.
- *El Salvador*: El Salvador tiene alta disponibilidad y bajo costo de mano de obra; mejor logística y acceso a transporte aéreo y marítimo; y ha desarrollado zonas de libre comercio.

### **Limitantes claves en Costa Rica**

La fabricación de dispositivos médicos en Centroamérica inició en Costa Rica con productos Clase I o suministros hospitalarios convencionales. Sin embargo, Costa Rica ha evolucionado cada vez más hacia la producción de productos Clase II y III en los años recientes, en la medida que la industria se desarrolla. La agencia de promoción de la inversión en Costa Rica —*Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo*, o CINDE— ha ayudado a establecer un conglomerado vibrante de fabricantes de dispositivos médicos y la base de suplidores necesaria para lograr que las fábricas filiales sean eficientes. Existen 38 empresas de dispositivos médicos operando en Costa Rica en la actualidad, las cuales brindan empleo a 120,000 personas. Esta industria ha crecido más rápido que todas las demás industrias bajo régimen de zona franca, para convertirse en la cuarta industria más importante del país.

A pesar de su éxito en este sector, Costa Rica se enfrenta a algunos obstáculos para mantener la competitividad:

**Procedimientos de esterilización débiles.** Se necesitan mejoras en los tipos y cantidades de procedimientos de esterilización necesarios para lograr una industria más eficiente y mejorar la calidad de nuevos productos.

**Costos de mano de obra en incremento.** De acuerdo con el análisis de costos resumido en la Tabla 17, Costa Rica enfrenta altos costos de mano de obra, lo que representa el 70% de los costos de producción. La comparación detallada en la tabla muestra que Costa Rica tiene costos de mano de obra más altos que las plantas que producen productos similares en México.

**Tabla 17: COSTOS MENSUALES DETALLADOS PARA DISPOSITIVOS MÉDICOS.**

COMPARACIÓN COSTA RICA - MÉXICO				
Categoría de costo	México		Costa Rica	
	USD/mes	Por hora <sup>12</sup>	USD/mes	Por hora
Operadores de mano de obra	150		150	
Horas laborales directas por mes	28,463		28,463	
<b>1. Gastos operativos</b>	<b>57,034</b>	<b>2.00</b>	<b>50,776</b>	<b>1.78</b>
Servicios básicos y seguros	26,311	0.92	17,911	0.63
Alquiler	19,773	0.69	19,413	0.68
Gastos diversos	10,950	0.38	13,452	0.47
<b>2. Mano de obra</b>	<b>174,731</b>	<b>6.14</b>	<b>188,826</b>	<b>6.63</b>
Directa	137,869	4.84	151,566	5.33
Indirecta	19,677	0.69	19,060	0.67
Administrativo	17,184	0.60	18,200	0.64
<b>3. Envío</b>	<b>14,480</b>	<b>0.51</b>	<b>33,600</b>	<b>1.18</b>
Por tierra <sup>13</sup>	11,712	0.41	5,600	0.20
Marítimo			22,400	0.79
Tasas, impuestos y manejo	2,768	0.10	5,600	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>246,245</b>	<b>8.65</b>	<b>273,202</b>	<b>9.60</b>

Fuente: Modelo de costos basado en entrevistas realizadas por DAI, Boyd Report, Estudio KMPG.<sup>14</sup>

**Altos costos de envío.** El transporte para las plantas ubicadas en Costa Rica es el doble de caro en comparación con México. Las plantas mexicanas generalmente pueden transportar sus productos por tierra hacia los Estados Unidos, en cambio Costa Rica debe pagar el costo adicional de fletes marítimos. La Tabla 18 muestra el caso de una planta cuya gama de productos se concentra en un volumen bajo con alto valor (cuatro contenedores por semana) —e incluso en este caso, los costos totales de Costa Rica son 11% más altos que una planta mexicana similar.

<sup>12</sup>El costo de la mano de obra por hora se utiliza como un indicador para el costo unitario, ya que para los dispositivos médicos no hay costos unitarios disponibles.

<sup>13</sup>En el caso de México, los productos son transportados a EEUU en camiones. Para Costa Rica, se incluye el costo de transporte de la planta al puerto.

<sup>14</sup>"Competitive Alternatives: KMPG Guide to International Business Location", 2010 y "Comparative Annual Operating Cost Simulation for Medical Device Manufacturing in 55 Cities", The Boyd Company, Princeton, NJ, Mayo 2011.

Para las plantas que producen altos volúmenes de mercancías de bajo valor (veinte contenedores por semana, que se resumen en la Tabla 19) los costos totales de Costa Rica se incrementan a 34% por encima de México.

**Tabla 18: DETALLE DE COSTOS POR PRODUCCIÓN VOLUMINOSA**

Categoría de costo	México		Costa Rica	
	USD/mes	por hora	USD/mes	por hora
<b>3. Envío</b>	<b>72,400</b>	<b>2.54</b>	<b>168,000</b>	<b>5.90</b>
Por tierra	58,559	2.06	28,000	0.98
Marítimo			112,000	3.94
Tasas, impuestos y manejo	13,841	0.49	28,000	0.98
<b>TOTAL</b>	<b>304,165</b>	<b>10.69</b>	<b>407,602</b>	<b>14.32°</b>

Fuente: Modelo de costo basado en entrevistas realizadas por DAI, Boyd Report, Estudio KMPG.

### Limitantes Claves en Guatemala y El Salvador

En contraste con el éxito logrado por Costa Rica hasta la fecha en cuanto a la creación de un conglomerado para la fabricación de dispositivos médicos, Nicaragua tiene sólo un contrato para la fabricación de dispositivos médicos (Command Medical) Guatemala tiene sólo una operación de fabricación de éxito (De Royal) y El Salvador tiene dos operaciones relacionadas con la industria de dispositivos médicos, iniciadas por empresarios locales. En esta sección, se describen las limitantes que enfrentan Guatemala y El Salvador.

**Débil promoción a la inversión.** Al igual que muchas industrias impulsadas por la Inversión Extranjera Directa, es claro que el crecimiento futuro de ésta puede beneficiarse de la creación de agencias de promoción a la inversión cada vez más sofisticadas en cada país. Sin embargo, ni El Salvador ni Guatemala han sido capaces de desarrollar una estrategia y enfoque de promoción de la inversión industrial eficaz. Los inversores potenciales no pueden obtener fácilmente la información y las garantías específicas para abrir plantas en estos países en particular.

**Bajos niveles de capacidad humana en materia de idiomas y gerencia.** Guatemala y El Salvador carecen de una masa crítica de gerentes de nivel medio y alto capaces de administrar los procesos de producción y las actividades de las empresas.

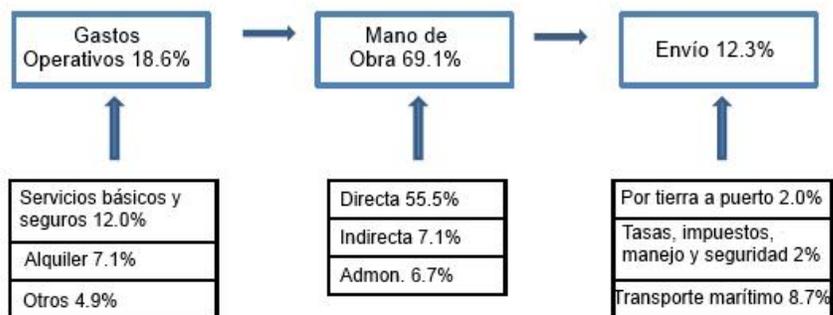
**Los procedimientos ineficientes de importación/exportación incrementan los costos.** Las ventajas en cuanto a costo de la mano de obra de Guatemala y El Salvador se desvanecen al pasar de bajos a altos volúmenes de producción (de cuatro a 20 contenedores por semana) nivel en el cual, los costos totales de Guatemala suben desde un 29% por debajo de México hasta un 7% por encima de ese país. La figura 22 muestra que los gastos de envío, como porcentaje de los costos totales de una planta ubicada en Guatemala, es el doble que los de Costa Rica y aún mayor en el caso de El Salvador. Los gastos de envío para Guatemala, en términos absolutos, son sólo el 10,1% mayores que los de Costa Rica, pero debido a que el costo de la mano de obra es menos de la mitad que el de Costa Rica, los costos de transporte como porcentaje de los costos totales se representan una porción considerable.

**Figura 22: DESGLOSE DE COSTOS DE LA PRODUCCIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS**

**Guatemala**



**Costa Rica**



**El Salvador**



Fuente: Cálculos basados en investigación de DAI

**Falta de un parque industrial en Guatemala.** Guatemala ha atraído a un sólo inversor a este sector, y los altos niveles de productividad en esa planta son un buen indicador del potencial de Guatemala en la industria de dispositivos médicos. Sin embargo, Guatemala carece de una zona franca bien planeada que pueda funcionar como incentivo para atraer la inversión del sector privado y compensar algunas de las otras desventajas para el funcionamiento de una empresa productora de dispositivos médicos en dicho país.

## Recomendaciones

Un análisis de la industria de dispositivos médicos ofrece aprendizajes estratégicos que se aplican a muchas industrias del sector de la industria ligera en Centroamérica. Para ser más atractivos a la inversión extranjera directa, cada uno de estos países debe trabajar en función de una mayor seguridad, un suministro de electricidad más fiable, una mejor infraestructura de transporte, y entornos regulatorios simplificados, con especial énfasis en los procedimientos para el cruce de fronteras. CINDE de Costa Rica ha logrado éxitos importantes y visibles, pero los organismos de promoción de la industria en los otros países de la región necesitan mejorar su capacidad técnica y lograr una mayor autonomía con el fin de generar confianza en su capacidad para dar seguimiento a los compromisos adquiridos como condiciones para la inversión.

A pesar de la presencia de algunas importantes industrias precursoras en El Salvador y Guatemala, que sugieren potencial para la fabricación de dispositivos médicos, queda por ver si la misma se extenderá a otros países de Centroamérica en el mediano plazo. Costa Rica ya ha probado sus ventajas como proveedor externo para la industria mundial de dispositivos médicos y sigue evolucionando hacia una producción con mayor valor agregado. Tomando en cuenta el aumento del costo de la mano de obra en este país, la transición hacia este tipo de producción será fundamental para mantener la competitividad de su industria. Si se logra resolver los problemas institucionales y de transporte, la industria podría expandirse en Centroamérica en un futuro próximo, formando nuevos conglomerados de producción concentrada que pueden servir como un estímulo para atraer la inversión continua y el desarrollo de ventajas competitivas auto-sostenibles. En este escenario, Costa Rica podría funcionar como un eje regional de manufactura, para el cual se podría sub-contratar actividades de menor valor o especializadas según se requiera.

De cualquier manera, Costa Rica debe continuar buscando formas de fortalecer su cadena de valor de dispositivos médicos, buscando de manera proactiva oportunidades para mejorar los vínculos y el intercambio de información entre las multinacionales y las pymes locales involucradas en la industria de suministro de dispositivos médicos.

Otra vía potencial para avanzar en el caso de Costa Rica es la atracción de actividades de programación computarizada que requieran de mucha mano de obra, de manera que se agregue la actividad de I + D a las ya existentes plantas de producción. Este modelo funcionó bien para el diseño de partes automotrices en México, que se agregó pocos años después del componente de fabricación. Existe potencial para el ahorro de costos en la fabricación de equipos originales (OEM) y Costa Rica "exportaría" un servicio con alto valor agregado y ningún costo de transporte. Los servicios de diseño de productos podrían representar una nueva frontera para Costa Rica al llevar a algunas empresas de la industria hacia un nivel más alto de trabajo especializado y de mayor valor agregado. También pueden surgir otras oportunidades relacionadas, donde la industria informática de Costa Rica funcione como suplidor de componentes TIC para dispositivos médicos.

**Tabla 19: RECOMENDACIONES PARA EL ÁREA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS, COSTA RICA**

Recomendaciones	Síntesis de la Evidencia
Diversificar la infraestructura de esterilización	Se han establecido tres empresas para esterilización, pero se necesita una mayor variedades de servicios de esterilización y empaque para lograr operaciones más eficientes, especialmente para los pequeños y medianos fabricantes.
Buscar oportunidades de sub-contratación en la región	Costa Rica puede ser capaz de mantenerse como destino de elección para la inversión extranjera directa si puede compensar los crecientes costos de la mano de obra con ahorros en los países vecinos para algunos productos Clase I.
Evaluar lo que se necesita para mejorar la capacidad local con el objetivo de atraer el diseño computarizado de componentes para la industria de dispositivos médicos	La mayor desventaja de Costa Rica frente a México son los altos costos de envío. El diseño de I + D es una exportación de servicios con alto valor agregado y ningún costo de transporte.

El enfoque adoptado por Costa Rica de promoción a la inversión y desarrollo de conglomerados puede servir como modelo para los otros países de la región. Guatemala y El Salvador han logrado avances limitados en la industria en el nivel de productos Clase I, pero también pueden ofrecer una experiencia más amplia en industrias relacionadas, como la de textiles/vestuario, plástico y productos farmacéuticos.

**Tabla 20: RECOMENDACIONES PARA DISPOSITIVOS MÉDICOS, GUATEMALA Y EL SALVADOR**

Recomendaciones	Síntesis de la Evidencia
Mejorar la capacidad de PROESA (El Salvador) e <i>Invest in Guatemala</i> para desarrollar estrategias de mercadeo proactivas.	Un análisis de brechas muestra que tanto <i>Invest in Guatemala</i> como PROESA realizan un trabajo menos efectivo en comparación con la agencia de promoción de inversiones de México. Una estrategia creíble para atraer una masa crítica de OEM y proveedores requiere de una agencias de promoción de inversiones fuerte que pueda vincular de mejor manera las operaciones de producción OEM multinacional con las pymes suplidoras locales.
Más formación en idioma inglés y otras habilidades gerenciales propias de la industria	Falta de cuadros gerenciales intermedios y técnicos superiores de alta calidad.
Agilizar los procedimientos de importación y exportación para equipos y suministros médicos	Los estudios de costos muestran que los costos de manejo y los impuestos representan el 6% de los costos totales en El Salvador y Guatemala, mientras que en Costa Rica sólo representan el 2% y en México el 1.1%.
Guatemala: Desarrollar uno o más parques industriales de mayor nivel con acceso fiable a puertos, servicios básicos y seguridad.	Guatemala carece de una zona franca de alta calidad que pueda atraer la concentración de industrias.
Mejorar la seguridad	Tanto El Salvador como Guatemala muestran brechas en la "calidad de vida" para los inmigrantes relacionados con la inversión extranjera directa. Gran parte de esta brecha se atribuye a la estabilidad política y la falta de seguridad

## **SERVICIOS PROFESIONALES**

Para complementar el análisis de las cadenas de valor anteriores, se llevó a cabo un análisis separado para dos sectores de servicios profesionales: contabilidad/auditoría y servicios de ingeniería. El propósito era ligeramente diferente: arrojar luz sobre el potencial para aumentar las exportaciones de servicios intra-regionales. El análisis se basa en una investigación primaria: se realizaron más de 50 entrevistas con funcionarios de alto nivel de las asociaciones de profesionales, pequeñas y medianas empresas, multinacionales y grandes empresas relacionadas con la contabilidad, auditoría y servicios de ingeniería en Centroamérica. También se realizó un análisis de las leyes pertinentes y los tratados relativos a la contratación de profesionales extranjeros. Por último, se examinaron ejemplos de otras regiones sobre la integración exitosa de servicios profesionales.

Los servicios profesionales son importantes porque son un sector de rápido crecimiento y brindan servicios necesarios para el buen funcionamiento de otras industrias. Por ejemplo, ningún negocio puede funcionar apropiadamente sin servicios adecuados de contabilidad. Igualmente son necesarios los servicios de ingeniería para construir y mantener la infraestructura física de un país, lo cual es una necesidad para mantener cualquier operación económica. Entre las fallas de mercado que enfrentan los servicios profesionales están las economías de escala, especialmente en los países centroamericanos más pequeños donde el mercado interno no puede ser lo suficientemente grande para crear una base de conocimientos diversificada<sup>15</sup>. La integración de los servicios profesionales en la región resolvería el problema de las economías de escala, mejoraría la movilidad de los profesionales calificados y la capacidad de las empresas para operar en múltiples países. Se espera una mayor movilidad incrementaría la calidad y competitividad de los servicios ofrecidos. Sin embargo, para una mayor integración de servicios profesionales se requiere intervenciones en las políticas nacionales, en los problemas fronterizos trans-nacionales (movilidad del mercado laboral) y coordinación regional.

### **Resultados de las entrevistas**

De 53 entrevistas, 10 fueron realizadas en Costa Rica, 8 en el Salvador, 8 en Guatemala, 8 en Honduras, 9 en Nicaragua y 10 en Panamá. Se realizaron 12 entrevistas con funcionarios de las asociaciones de profesionales, 8 con multinacionales, 9 con empresas grandes, 9 con empresas medianas, 10 con empresas pequeñas y 5 con otras instituciones relacionadas.

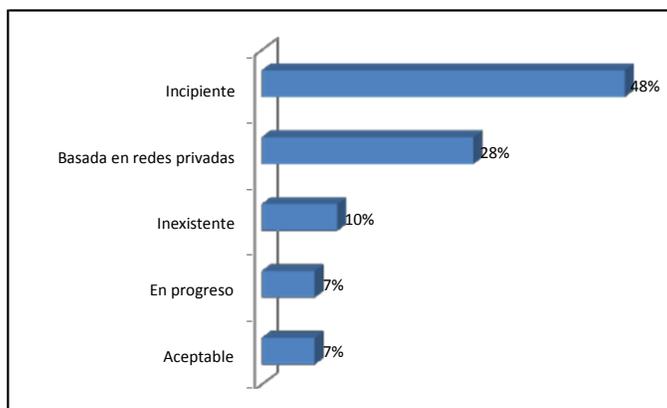
En el curso de las entrevistas, los participantes ofrecieron su percepción sobre el nivel actual de integración de los servicios profesionales, lo mismo que sus ideas sobre los escenarios adecuados para la integración, las barreras para alcanzar dichos escenarios y los beneficios potenciales resultantes de un mayor nivel de integración dentro de la región. Por otra parte, los participantes dieron recomendaciones valiosas sobre cómo promover y lograr un mayor nivel de integración.

---

<sup>15</sup> Banco Mundial "Reform and Regional Integration of Professional Services in East Africa." (Reforma e Integración Regional de Servicios Profesionales en África Oriental". Octubre 2010

En cuanto a la integración, cerca de la mitad de los participantes calificó ésta como incipiente (ver Figura 23). Aunque ha habido varias iniciativas para avanzar en esta agenda, pocas han tenido un progreso visible. Más de un 25% de los encuestados piensa que el nivel de integración se basa en redes privadas. Por ejemplo, los empleados de las franquicias internacionales pueden prestar sus servicios en el extranjero.

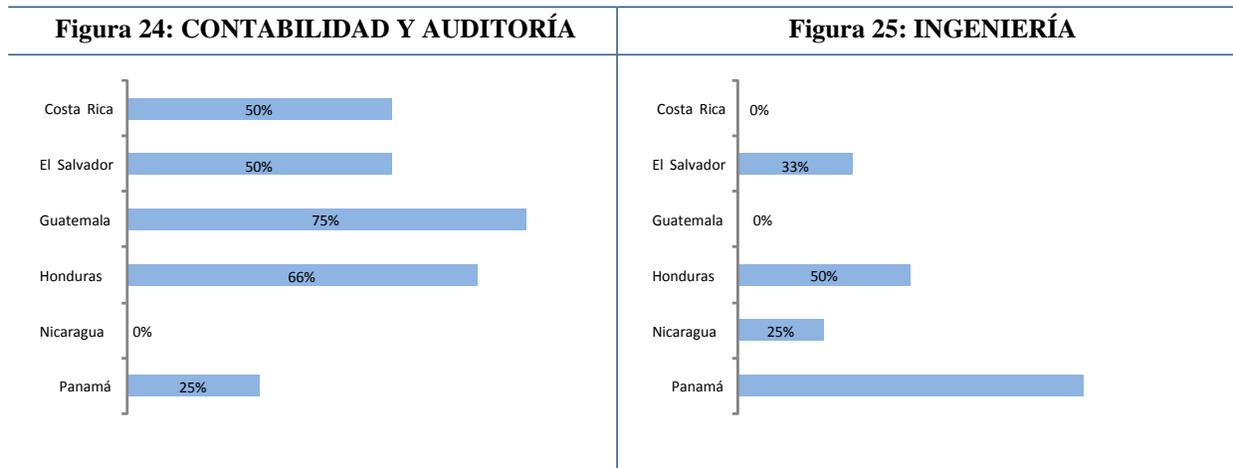
**Figura 23: RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE EL NIVEL DE INTEGRACIÓN**



Fuente: Entrevistas de los autores, Mayo 2011

Consultados sobre las posibilidades de encontrar profesionales calificados en ingeniería y contabilidad en general, la mayoría de los encuestados dijeron que a menudo era difícil. En Costa Rica, Panamá y Guatemala, todos los encuestados dijeron que los ingenieros formados en esos países tenían los niveles de calificación y destrezas adecuadas, pero en Honduras y Nicaragua, menos del 50% piensa de la misma manera. En el caso de los contadores y auditores, 60% de los encuestados en El Salvador piensan que estos profesionales tienen suficiente formación y habilidades, mientras que en Nicaragua y Honduras sólo 50% lo cree así, en Panamá, el 40% y en Guatemala, un 20%. En Costa Rica, todos los participantes expresaron que los niveles y capacidades de este tipo de profesionales no eran completamente adecuados.

## DIFICULTADES PARA CONTRATAR PROFESIONALES CALIFICADOS\*



\* Porcentaje de empresas que respondieron "sí" a la pregunta acerca de si tienen dificultades para contratar a profesionales calificados. *Fuente:* Entrevistas de los autores, Mayo 2011

Las debilidades en los sistemas de educación superior son reconocidas como la principal limitante para encontrar empleados calificados. Entre los problemas identificados en la educación superior estuvieron: i) poca o ninguna conexión entre lo que los estudiantes aprenden en clase y lo que necesita el mercado, ii) rápido crecimiento de universidades privadas que ofrecen educación de mala calidad con pocas rigurosidad en sus cursos, y iii) bajos salarios y limitados beneficios ofrecidos a los profesores, lo que mantiene alejados del campo académico a los profesionales calificados. El problema se profundiza aún más con planes de estudio obsoletos y la falta de experiencia real o reciente por parte de los profesores

Ante las debilidades en los sistemas educativos superiores, la mayoría de las empresas dijeron estar preparadas para invertir en capacitación y fortalecimiento de los profesionales. Esta formación a menudo lleva más de un año y puede ser muy costosa para las empresas. La inversión no siempre produce resultados, especialmente en las pequeñas empresas, donde la rotación de los empleados es alta y existe la probabilidad que los empleados capacitados se vayan a empresas más grandes o al sector público, donde les ofrecen mejores salarios y beneficios.

Los encuestados también manifestaron su preocupación sobre las perspectivas futuras para encontrar profesionales calificados, particularmente por la proliferación de nuevas universidades. Tal como se mencionó, estas universidades no están desarrollando planes de estudio rigurosos y su proliferación hace que sea más fácil el ingreso de los estudiantes en los programas de educación superior. Aunque se espera una sobre oferta de profesionales, pocos de ellos tendrán la formación adecuada.

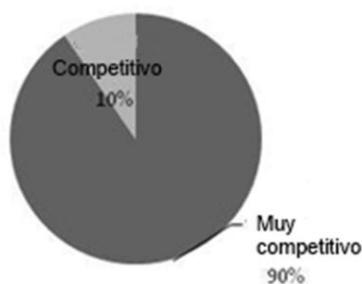
Para muchas universidades, una forma de mejorar sus programas de formación profesional es la incorporación al curriculum de los aportes de profesionales que trabajen en el campo relacionado con la carrera. De los profesionales de contabilidad y auditoría entrevistados, 70% dijeron no haber aportado nada a los planes de estudio. 80% de los profesionales de ingeniería, dijeron lo mismo. Los que hicieron aportes al respecto

lo hicieron de forma indirecta, por medio de cuestionarios de las asociaciones de profesionales o por medio de la retroalimentación brindada a los pasantes.

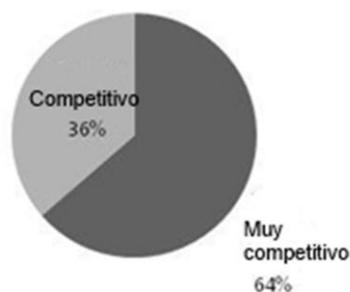
En cuanto a la competencia en el mercado, los encuestados citaron un alto grado de competencia en el mercado de los servicios, al que casi todos calificaron de competitivo y muy competitivo. 90% de las firmas de contabilidad y auditoría, y 64% de las firmas de ingeniería encuentran el mercado muy competitivo; el resto percibe al mercado como competitivo (ver Figuras 26 y 27). En cuanto a la integración, las empresas creen que sería aún más difícil para las pequeñas y medianas empresas competir en un mercado más integrado; sin embargo, piensan que sería una buena oportunidad para hacer alianzas estratégicas que permitiría a los profesionales locales adquirir nuevos conocimientos y capacidades de parte de profesionales extranjeros.

### GRADO DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO

**Figura 26: COMPETITIVIDAD EN FIRMAS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**Figura 27: COMPETITIVIDAD EN FIRMAS DE INGENIERÍA**



*Fuente:* Entrevistas de los autores, Mayo 2011

En cuanto a la calidad, en general se cree que los estándares de contabilidad e ingeniería son aplicados de forma apropiada en la región. 60% de los profesionales de auditoría y contabilidad encuestados estuvieron de acuerdo con que los estándares eran aplicados de forma adecuada, mientras que un 40% piensa que su aplicación está en progreso. Se han observado progresos en países como Nicaragua y Honduras, donde están adoptando las Normas Internacionales de Información Financiera. En el campo de la ingeniería, 62% de las firmas creen que las normas de ingeniería son aplicadas adecuadamente, 25% piensa que dicho proceso está en progreso, y 13% cree que no son aplicadas de forma adecuada. El último grupo piensa que los países no tienen la capacidad de controlar la aplicación de las normas de ingeniería en contratos pequeños; por lo tanto su aplicación depende de cada profesional.

**APLICACIÓN DE LAS NORMAS**

**Figura 28: APLICACIÓN DE NORMAS EN FIRMAS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**Figura 29: APLICACIÓN DE NORMAS EN FIRMAS DE INGENIERÍA**

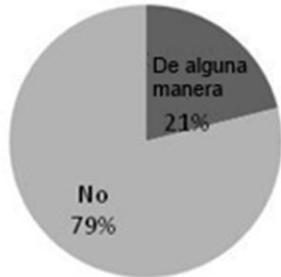


*Fuente:* Entrevistas de los autores, Mayo 2011

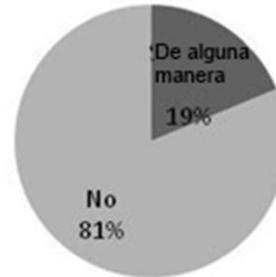
Los entrevistados no creen que las regulaciones internas para los servicios de contabilidad e ingeniería en los países de Centroamérica sean en general un obstáculo para las operaciones y el crecimiento de sus empresas. 79% de las empresas de contabilidad y auditoría y un 81% de las empresas de ingeniería apoyaron esta afirmación.

**PERCEPCIÓN DE LAS REGULACIONES INTERNAS COMO OBSTÁCULO PARA LAS EMPRESAS**

**Figura 30: REGULACIONES EN FIRMAS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**Figura 31: REGULACIONES EN FIRMAS DE INGENIERÍA**



*Fuente:* Entrevistas de los autores, Mayo 2011

El resto de participantes cree que las regulaciones domésticas de alguna manera podrían afectar sus operaciones y crecimiento, especialmente cuando no se exige su aplicación o no se sanciona por no hacerlo. De acuerdo con los participantes, esto crea un ambiente de competencia injusta donde algunos de proveedores de servicios profesionales no son castigados por falta de aplicación de las regulaciones. Aunque las regulaciones internas no fueron vistas como un obstáculo de importancia para el crecimiento de las firmas, se piensa que pueden obstaculizar la competencia y, por lo consiguiente, la coordinación regional. Este informe no ofrece detalles sobre las

regulaciones internas específicas, como control de precios a nivel de país, que puedan afectar la competencia, pero en la próxima sección se detalla las leyes pertinentes a nivel regional.

### **Avances Hacia la Integración de Servicios Profesionales**

Las iniciativas para integrar los servicios profesionales se remontan a los esfuerzos originales en esta dirección realizados en los años 60. En 1962, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua firmaron un acuerdo relacionado con el reconocimiento mutuo de títulos universitarios obtenidos en cualquiera de esos países<sup>16</sup>. En ese momento, también se acordó una disposición indicando que las universidades en Centroamérica intercambiarían información sobre sus escuelas e institutos, los diplomas y títulos que otorgaban, y si tales diplomas y títulos habilitaban a los que los poseyesen para trabajar, o si eran necesarios otros requisitos académicos o legales. No está claro en qué medida este acuerdo fue puesto en práctica durante las siguientes tres décadas.

En 1993, el Tratado General de Integración Económica y el Protocolo de Guatemala, establecieron el principio general de reciprocidad y el objetivo común para los Estados miembros de trabajar en función de la libre circulación de mano de obra y capital en la región, por lo que aprobarían las políticas necesarias para alcanzar dicho objetivo (Artículo 18). En cuanto a los servicios profesionales, los países centroamericanos de nuevo acordaron armonizar sus legislaciones para permitir el reconocimiento de los títulos universitarios otorgados por los demás países de la región, como se describía en el acuerdo de 1962<sup>17</sup>. Una vez más, no está claro en qué medida el Protocolo de Guatemala condujo a la armonización de las legislaciones y al reconocimiento de los títulos universitarios de la región.

En 2002, un Tratado sobre Inversión y Comercio de Servicios fue firmado por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. El mismo representa un gran paso hacia la liberalización del comercio de servicios e inversiones extranjeras. El tratado cubre las inversiones extranjeras, el comercio de servicios, y el movimiento temporal de personas de negocios en Centroamérica. El tratado fue actualizado en 2007 por medio del Protocolo del Tratado sobre Inversión y Comercio de Servicios, para que el mismo incluyera los compromisos asumidos en el DR-CAFTA.

El Protocolo de 2007 es el último marco operativo regional para el comercio de servicios y el movimiento de los profesionales. El Protocolo coloca la reciprocidad como el principio rector fundamental y permite una serie de excepciones, algunas de las cuales se detallan a continuación. Algunas disposiciones en el Protocolo de 2007 que son particularmente relevantes para los servicios profesionales están relacionadas con el reconocimiento mutuo. El Artículo 4.12 indica que un Estado miembro *puede* reconocer la educación, la experiencia, los requisitos, las licencias o los certificados obtenidos en un país determinado —*Estado miembro o no miembro*— para efectos de autorización o certificación de los proveedores de servicios o para la concesión de licencias a los mismos. Tal reconocimiento podrá hacerse a través de

---

<sup>16</sup> Se dio a Panamá la libertad de adherirse a este acuerdo en cualquier momento en el futuro.

<sup>17</sup> Por medio del Protocolo de Guatemala, los países Centroamericanos se comprometieron a armonizar sus leyes para el sector financiero, la propiedad intelectual, la propiedad industrial y las regulaciones para el registro de las mismas (Artículo 30).

la armonización u otros medios, y puede basarse en un acuerdo con el país en cuestión o se puede otorgar de forma autónoma. Asimismo, el artículo 4.12 indica que ningún estado miembro otorgará tal reconocimiento de manera que constituya: (i) un medio de discriminación entre países en la aplicación de sus criterios para la autorización, certificación o concesión de licencias a los proveedores de servicios, o (ii) un restricción encubierta al comercio de servicios. El artículo 4.15 y el Anexo 4.15 indican que los Estados miembros *promoverán que* las instituciones pertinentes, en sus respectivos territorios, elaboren normas y criterios para los profesionales, que sean mutuamente aceptables para el otorgamiento de licencias y certificados a proveedores de servicios profesionales. Las normas y criterios podrán referirse a la educación, exámenes, experiencia, conducta y ética, y la protección del consumidor (por ejemplo, seguro de responsabilidad profesional).

El trato nacional y las disposiciones respecto al trato de nación más favorecida en los capítulos 3 y 4 del protocolo de 2007 son ambiciosos en el sentido que establecen derechos de acceso al mercado sin restricciones para los inversionistas centroamericanos y los proveedores individuales de servicios en toda la región. Por otra parte, la disposición sobre presencia local en el capítulo 4 garantiza el derecho de los proveedores de servicios en todos los sectores, de todos los Estados miembros, a prestar servicios en los demás países. En principio, estas disposiciones constituyen un avance importante en la reducción de las barreras a la inversión y suponen un importante grado de apertura a los servicios profesionales en la región. Sin embargo, las disposiciones no son aplicables en todos los ámbitos. En la mayoría de los acuerdos comerciales regionales (ACR) hay excepciones a esa cláusula, que a menudo socavan su alcance (Fink, 2008). Las reservas difieren entre los países debido a las diferentes sensibilidades de la economía política y los marcos regulatorios.

Algunas de estas reservas son:

- Que Costa Rica, Honduras y Nicaragua le permiten a individuos de otros países proporcionar servicios de contabilidad, ingeniería y legales en sus territorios bajo condición de reciprocidad. Una diferencia sutil entre los países es que la reciprocidad en Honduras se refiere a los profesionales de otros países de América Central, mientras que en Costa Rica y Nicaragua, se refiere a los profesionales de cualquier país.
- Los profesionales acreditados en el extranjero deben cumplir los requisitos de residencia con el fin de ejercer en Costa Rica (contadores, ingenieros y abogados) y El Salvador (contadores y auditores públicos e ingenieros).
- Se requiere una relación contractual entre un inversionista extranjero y una empresa local para la prestación de servicios en El Salvador (construcción e ingeniería) y Guatemala (todos los servicios profesionales).
- El Salvador y Guatemala imponen restricciones adicionales (por ejemplo, monto mínimo de ingresos o bonos) de un inversionista extranjero que desee establecer servicios profesionales en sus territorios.

Las disposiciones sobre el reconocimiento mutuo parecen constituir un importante avance hacia el reconocimiento mutuo de los títulos y licencias para los proveedores de servicios profesionales en

Centroamérica, pero este progreso es contrarrestado con las excepciones. Curiosamente las disposiciones sobre reconocimiento mutuo aplican obligaciones de una manera no discriminatoria; por ejemplo los estados miembros de Centroamérica no reciben un trato diferente que el de cualquier otro país del mundo. Pero al mismo tiempo las disposiciones sobre reconocimiento mutuo no son de carácter prescriptivo, pues los estados miembros *si lo desean pueden* reconocer la educación, la experiencia, los requisitos, las licencias o certificaciones de un profesional obtenidas en otro país. Además, las excepciones indican que Costa Rica, Honduras y Nicaragua sólo reconocerá las credenciales en base a la reciprocidad.

### **Experiencia Internacional en Integración de Servicios Profesionales**

Para poner en perspectiva la experiencia centroamericana en materia de integración de los servicios profesionales, vale la pena considerar las experiencias de otras regiones del mundo. El informe discute en detalle la experiencia del bloque regional de África Oriental<sup>18</sup>, ya que es donde se ha avanzado más recientemente en este sentido. El Tratado Constitutivo de la Comunidad del África Oriental (CAO) fue firmado por Kenia, Tanzania y Uganda, y entró en vigor en 2000; luego se extendió a Burundi y Ruanda en 2007. El Tratado tiene por objeto un proceso integral de integración comercial, económica y política, partiendo de una unión aduanera y siguiendo con un mercado común, unión monetaria y, eventualmente, una federación política. El Mercado Común del África Oriental entró en vigor en 2010 tras la firma del Protocolo de Mercado Común de los cinco Estados miembros del bloque en 2009. Los objetivos del Protocolo de Mercado Común (CMP por sus siglas en inglés) son acelerar el crecimiento económico y el desarrollo de los Estados miembros por medio de la libre circulación de mercancías, personas y mano de obra; el derecho de establecimiento y de residencia; y la libre circulación de servicios y capitales.

Los principios del CMP son similares a los del Protocolo de Centroamérica de 2007: se brinda trato nacional y trato de nación más favorecida a los proveedores de servicios de otros Estados miembros. Sin embargo, muchas disciplinas específicas del CMP con respecto a la integración son más fuertes que las del Protocolo de Centroamérica de 2007. El CMP garantiza la libre circulación de personas y trabajadores que sean ciudadanos de los demás Estados miembros en el territorio de la Comunidad del África Oriental (CAO) sin visas u otras restricciones, aunque se requiere permisos de trabajo<sup>19</sup>. Más crucial para los servicios profesionales es el hecho que el CMP indica que para asegurar la libre circulación de mano de obra, los estados miembros se comprometen a reconocer mutuamente los títulos académicos y profesionales otorgados, la experiencia obtenida, los requisitos cumplidos o los certificados otorgados en otros

---

<sup>18</sup> Banco Mundial “Reform and Regional Integration in Professional Services in East Africa: Time for Action.” (Reforma e integración regional de los servicios profesionales en Africa Oriental: Hora de actuar). Washington, DC. 2010.

<sup>19</sup> El CMP garantiza la no discriminación de los trabajadores de otros Estados miembros por motivos de su nacionalidad, en cuanto al empleo, remuneración y otras condiciones de trabajo y empleo. En cuanto a los permisos de trabajo necesarios para los trabajadores de otros Estados miembros, el CMP establece que necesitan ser procesados rápidamente (en menos de 30 días laborales).

estados miembros, así como armonizar los planes de estudio, exámenes, normas, certificación y acreditación de las instituciones educativas y de formación.

Los requisitos principales son : (1) Que cada Estado miembro de la CAO reconocerá la equivalencia de los certificados obtenidos en otros Estados miembros para la admisión en las instituciones de educación superior; (2) que los organismos reguladores en los Estados miembros de la CAO se pondrán de acuerdo sobre los criterios mínimos de ingreso a las instituciones de educación superior; (3) que los estados miembros de la CAO reconocerán los títulos otorgados por las instituciones de educación superior reconocidas o acreditadas de otros Estados miembros<sup>20</sup>. Los otros requisitos menos desarrollados en materia de reconocimiento mutuo de las calificaciones profesionales son : (1) que los Estados miembros de la CAO establecerán una base de datos pública de las profesiones reguladas y no reguladas; (2) que los Estados miembros facilitarán la creación de colegios de profesionales regulados a nivel nacional; (3) que el Consejo de la CAO facilitará la creación de un marco regional para los servicios profesionales con el objetivo de establecer estándares mínimos aceptables y criterios para el reconocimiento de los profesionales; y (4) los Estados miembros de la CAO se comprometen a establecer el mecanismo para el reconocimiento de la formación y experiencia previa.

En general, podríamos afirmar que *en el papel* el Protocolo de Mercado Común de la CAO es más sólido que el Protocolo de 2007 de Centroamérica, en lo que respecta a una mayor integración del mercado de servicios profesionales. Las cláusulas de reconocimiento mutuo en el CMP de la CAO son prescriptivas y no de carácter voluntario como en el protocolo de 2007. Además, las excepciones a los principios del trato nacional y del trato de nación más favorecida en el CMP de la CAO son pocas. Curiosamente, el CMP incluye una disposición que indica que los Estados miembros podrán regular sus sectores de servicios de conformidad con los objetivos de las políticas nacionales, siempre que esas normas no constituyan obstáculos al comercio de servicios en la CAO. Esto es claramente diferente del Protocolo de 2007 que incluye una cláusula específica afirmando que sus disposiciones no tienen consecuencias para las políticas nacionales de los países en materia de migración.

A pesar que el CMP de la CAO es reciente, se ha logrado algunos avances en los servicios de contabilidad: un borrador de Acuerdo de Reconocimiento Mutuo (MRA por sus siglas en inglés) fue firmado en 2010 por los colegios de profesionales de contabilidad de Kenia, Ruanda y Tanzania. El mismo se está extendiendo actualmente a Uganda. Algunas de las características incluidas en el MRA son enumeradas en el **Cuadro 1**.

---

<sup>20</sup> Una base de datos de los títulos universitarios acreditados o reconocidos será fijado por el organismo regional Consejo Inter-Universitario para el África Oriental, basado en la información suministrada por los estados miembros de la CAO.

### **Cuadro 1: Acuerdo de Reconocimiento Mutuo para Contabilidad - Características Principales**

- Se establece el Instituto de Contadores de la Comunidad del África Oriental (EACIA por sus siglas en inglés);
- El EACIA está facultado para emitir la designación de Contador Público Autorizado (CPA) a candidatos calificados;
- Los CPA de un Estado miembro de la CAO están exentos del examen de competencia profesional para ejercer en otro Estado miembro de la CAO;
- Una dispensa para el reconocimiento mutuo de experiencia práctica es otorgada si los contadores acumulan 3 años de experiencia en un país de la CAO durante los cinco últimos años;
- Se permite la elegibilidad recíproca para la membresía en los institutos o colegios de la CAO siempre que se tenga certificación CPA, 3 años de experiencia profesional, y no se tenga problemas de mala conducta;
- Promueve el desarrollo educativo de los miembros y el fortalecimiento institucional;
- Trabaja en el proceso de establecimiento de estándares para la Evaluación de la Calidad de las Auditorías.

Aunque es relativamente nuevo, el CMP proporciona un marco importante para la promoción y el fomento de la integración regional de los servicios profesionales. Sin embargo, se necesita más tiempo para evaluar plenamente la aplicación del CMP en la CAO.

### **Recomendaciones**

Se pueden tomar muchas medidas para mejorar la integración de servicios profesionales en Centroamérica. Entre éstas se incluyen: (1) disposiciones más fuertes que demanden el reconocimiento de los títulos académicos y profesionales; (2) fortalecimiento institucional de las asociaciones de profesionales; (3) implementación de un mecanismo para el diálogo sobre la integración de servicios profesionales; y (4) promoción de los pequeños y medianos proveedores de servicios profesionales. A continuación se detalla cada una de estas recomendaciones.

**1. Reconocimiento de títulos académicos y profesionales.** Aunque el Protocolo de 2007 sugiere que los países reconozcan la calificación y títulos de otros países, no lo plantea como una obligación. Al igual que la CAO, Centroamérica podría considerar el fortalecimiento de estas disposiciones para que se demande el reconocimiento de la calificación obtenida en los países vecinos. Para que esto suceda, además de los requisitos legales se necesita mayor acreditación del desarrollo profesional y los programas académicos. El Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (CCA) fue creado para armonizar, coordinar e integrar los esfuerzos de las diversas instituciones y organizaciones en Centroamérica, y para validar la acreditación internacional de calidad para la educación superior. La CCA podría fortalecerse para acreditar y ayudar a los organismos nacionales de acreditación en cada país. Como se ha dicho, la calidad de la educación superior en América Central es variable y la reciente proliferación de nuevas universidades no ayuda a garantizar calidad. Un método para el reconocimiento de credenciales válidas —es decir, a través de universidades acreditadas— es un paso importante para dar a los profesionales la posibilidad de trabajar en otros países. Además, cuando esté claro que los estudiantes prefieren asistir a universidades acreditadas, más instituciones tendrán un incentivo para buscar la acreditación.

En cuanto a los títulos profesionales, las lecciones aprendidas a partir del ejemplo de los contadores en la CAO podrían aplicarse a profesiones específicas en Centroamérica. Dicho marco fue establecido por las asociaciones de contadores profesionales en cada país, similares a las que existen en Centroamérica. El MRA también establece criterios para el reconocimiento de

un contador en otro país firmante del marco, para el cual no es necesario un examen de competencia si cumple con tales criterios. Los mecanismos y marcos regulatorios para establecer este tipo de acuerdo en el ramo de la contabilidad y otros campos profesionales ya están disponibles en Centroamérica.

**2. Fortalecimiento de las Asociaciones de Profesionales.** Según la encuesta, las asociaciones de profesionales son actores claves en el proceso de integración profesional, ya que podrían y deberían actuar como entidades de control de calidad, así como puente entre los profesionales de los países centroamericanos. Por ejemplo, los encuestados coincidieron en que las asociaciones profesionales deben participar directamente en la definición del plan de estudios de los programas académicos. Para lograrlo, las asociaciones debería llevar a cabo un análisis permanente de los planes de estudio y formular recomendaciones para lograr coherencia entre lo que los estudiantes aprenden y lo que el mercado necesita. Además, las asociaciones profesionales pueden desempeñar un papel clave en otro aspecto importante para la calidad: la educación continua. En este sentido, es fundamental que los profesionales tengan acceso permanente a capacitación sobre nuevos estándares, nuevas tecnologías o nuevo software, entre otros. Por otra parte, las asociaciones profesionales son el puente adecuado para la coordinación entre los profesionales centroamericanos. Por ejemplo, las asociaciones profesionales pueden ponerse al frente del proceso de búsqueda de consenso en torno a aspectos como la armonización de los títulos profesionales, la armonización de los requisitos para la obtención de licencias profesionales, o la aplicación de normas internacionales.

Las asociaciones profesionales necesitan fortalecer su capacidad para desempeñar un papel más preponderante en el en el proceso de integración. Las mismas podrían fortalecerse para poder: definir una estrategia de educación profesional continua de manera que puedan ofrecer capacitación a sus miembros; desarrollar un análisis sobre el plan de estudios de los programas académicos; y desarrollar un análisis sobre los beneficios que sus miembros pueden obtener gracias a una mayor integración.

**3. Mecanismos para el Diálogo en torno a la Integración de Servicios Profesionales.** Un resultado de este análisis es que parece no haber conexión entre lo que dicen las políticas regionales y su aplicación por parte de las empresas, como lo indica el resultado de la encuesta. Se identificó como la razón principal de esto, la falta de información suficiente para que los profesionales conozcan, discutan y entiendan los beneficios de la integración. Por el contrario, la falta de información genera temor y duda acerca de la integración y, en consecuencia, los profesionales se oponen a las iniciativas de integración y apoyan las medidas proteccionistas.

Con el objetivo de cambiar esta realidad, se necesita un abanderado que se ponga al frente y coordine la implementación de iniciativas de integración de servicios profesionales y establezca un mecanismo de diálogo entre los actores claves. La Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana podría desempeñar este papel, ya que fue creada para brindar servicios, lo mismo que capacidades técnicas y ejecutivas, en apoyo a los esfuerzos de integración regional. Entre las actividades que podrían ayudar a establecer un diálogo en torno a la integración de servicios profesionales están:

- Organizar una serie de talleres para analizar las iniciativas de integración de los proveedores de servicios profesionales, en coordinación con las asociaciones de profesionales, las entidades regionales, las universidades, el sector privado, los clientes, y representantes del gobierno.
- Desarrollar una estrategia para obtener apoyo político para la aplicación de los acuerdos.
- Analizar las leyes nacionales que promuevan la contratación de proveedores de servicios profesionales y evaluar su potencial de reproducción en otros países de Centroamérica.
- Analizar las leyes nacionales que podrían estar afectando el proceso de integración e identificar medidas potenciales que podrían tomarse para facilitar el proceso<sup>21</sup>.

**4. Apoyo a las pymes proveedoras de servicios** Según la encuesta, hay pocas oportunidades para las pymes proveedoras de servicios. Por ejemplo, los encuestados afirman que las entidades gubernamentales y las organizaciones internacionales son parte de este problema, ya que sus procesos de licitación exigen que los proveedores tengan muchos años de experiencia, lo cual, según las pymes es difícil de lograr pues los contratos siempre se otorgan a las grandes empresas respaldadas por marcas reconocidas. Además, como se dijo anteriormente, es difícil para las pequeñas empresas retener a los profesionales calificados ya que los mismos suelen irse a las grandes empresas una vez que tienen la suficiente experiencia. La integración potencialmente podría agravar estos problemas, ya que las pequeñas empresas se enfrentarían a una mayor competencia con una mayor integración. Será importante asegurar que los pequeños proveedores no sean afectados desproporcionadamente por la integración. Las medidas para evitar esto incluyen: (1) diseñar, en coordinación con las entidades del sector público y las organizaciones internacionales, una estrategia que permita a los pequeños y medianos proveedores de servicios profesionales participar en los procesos de licitación; (2) diseñar una estrategia que promueva la asociación entre grandes compañías que necesiten apoyo local adicional y los pequeños y medianos proveedores que estén en busca de oportunidades de trabajo; y (3) brindar asistencia técnica a los proveedores de servicios profesionales que quieran mejorar sus servicios.

---

<sup>21</sup> En Panamá, por ejemplo, la Ley N° 57 establece que uno de los requisitos para obtener una licencia de contador es la ciudadanía panameña.