

---

**THOUGHT LEADERSHIP — COMERCIO EXTERIOR Y ESTRUCTURA DE COSTOS**

## 12.5%: El Arancel Adicional Que Estados Unidos Ya Tiene Sobre la Mesa para Centroamérica

*Costa Rica, Honduras, Nicaragua y República Dominicana figuran entre 60 economías bajo revisión de la USTR — y la verdadera defensa de margen no se decide en Washington, sino en la propia estructura de costos de cada empresa*

**Por Ing. Rafael Cuestas Rolz | Director Área Centroamérica y Caribe, ERA Group**

---

Mientras los equipos de comercio exterior de la región siguen de cerca cada anuncio arancelario de Washington, hay un dato que debería estar en la agenda de todo CEO y CFO centroamericano esta misma semana: la Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos (USTR) propuso, a inicios de junio de 2026, un arancel adicional de hasta 12.5% para 60 economías —entre ellas Costa Rica, Honduras, Nicaragua y República Dominicana— por lo que Washington considera medidas insuficientes contra el trabajo forzoso. El periodo de consulta pública cierra el 6 de julio y las audiencias están programadas para el 7 de julio de 2026. Es decir: todavía no es definitivo, pero está a menos de un mes de una decisión que puede encarecer aún más las exportaciones de la región.

Para una alta dirección que ya viene absorbiendo más de un año de ajustes arancelarios, la pregunta relevante no es si habrá más cambios —los habrá—, sino si la empresa tiene una estructura de costos lo suficientemente sólida para resistirlos sin sacrificar margen.

### Contexto: una región que acumula capas arancelarias

El 2 de abril de 2025, el gobierno de Estados Unidos anunció un arancel mínimo global del 10%, vigente desde el 5 de abril para los países centroamericanos. Como ha señalado Carolina Palma, de EY Centroamérica y el Caribe, en El Financiero de Costa Rica, el CAFTA-DR sigue vigente y preserva trato preferencial en otros términos, pero no exime a la región de ese 10% base.

Costa Rica fue un caso particular: el 31 de julio de 2025, mediante orden ejecutiva, Washington elevó su arancel de 10% a 15%, vigente desde el 7 de agosto. La justificación oficial fue el superávit comercial bilateral del país con Estados Unidos, positivo por primera vez en 37 años en junio de 2024 (La Nación, El Financiero CR, Infobae). Eso dejó a Costa Rica con el segundo arancel más alto de la región, solo detrás de Nicaragua, que mantiene una tarifa base de 18%.

Para Nicaragua, además, opera un mecanismo paralelo: desde el 1 de enero de 2026, los productos que no califican para beneficios del CAFTA-DR pagan un arancel escalonado que sube de 0% este año a 10% en 2027 y 15% en 2028. Y ahora se suma la propuesta de un arancel

---

adicional de hasta 12.5% por trabajo forzoso, que en América Latina alcanzaría también a Honduras, República Dominicana, Colombia, Perú, Brasil, Chile y otros mercados.

La lectura para la región es clara: el arancel no es un evento único que se resuelve y se olvida. Es una variable que se sigue moviendo, capa sobre capa, y que cada empresa exportadora debe monitorear como parte de su planeación financiera regular, no como una contingencia aislada.

### **La evidencia: el comercio crece en volumen, pero el margen no acompaña**

Pese a este entorno, el comercio centroamericano con Estados Unidos no se ha detenido. Según Confidencial, las exportaciones de la región hacia EE. UU. sumaron USD 17,359.8 millones en 2024 y crecieron cerca de 10% en el primer semestre de 2025. Costa Rica exportó USD 19,894 millones en bienes durante 2024 (+9% interanual), con Estados Unidos absorbiendo el 47% (~USD 9,401.9 millones), liderado por dispositivos médicos, piña, banano y café. Guatemala exportó cerca de USD 1,900 millones en productos agrícolas en 2024, con banano, azúcar y café representando el 18% de sus exportaciones a EE. UU. Honduras, por su parte, exportó USD 3,230 millones hacia ese mercado.

El dato que merece una segunda lectura es justamente ese: el volumen de comercio crece, pero crecer en volumen no es lo mismo que crecer en rentabilidad. La Organización Mundial del Comercio, en su informe de perspectivas de octubre de 2025, recortó su proyección de crecimiento del volumen comercial mundial para 2026 de 1.8% a apenas 0.5%, citando el efecto rezagado de los aranceles —es decir, advierte que el impacto real todavía no se ha sentido por completo.

Y en utilidades, el impacto ya es medible. S&P Global Market Intelligence, citado por CNBC y Fortune en octubre de 2025, estimó que las empresas a nivel global perdieron USD 907,000 millones en utilidades desde inicios de 2025 por efecto de aranceles e inflación de costos, equivalente a una contracción de margen de 0.64 puntos porcentuales. De ese monto, dos tercios (USD 592,000 millones) se trasladaron al consumidor final vía precios más altos, y un tercio (USD 315,000 millones) fue absorbido internamente en menor utilidad. La misma firma proyecta que esa contracción se modere a 28 puntos básicos en 2026 y a 8–10 puntos básicos en 2027–2028: la presión disminuye, pero no desaparece — y para muchas empresas centroamericanas, ese «tercio absorbido internamente» es exactamente el síntoma que ya están viendo en su cuenta de resultados.

### **Impacto financiero para empresas en Centroamérica**

El arancel lo paga, formalmente, el importador estadounidense. Pero en la práctica, buena parte de ese costo se traslada hacia atrás en la cadena: el comprador en Estados Unidos presiona al

exportador centroamericano por mejores precios FOB para proteger su propio margen, especialmente en categorías donde el poder de negociación del exportador es limitado — commodities agrícolas, manufactura ligera, productos sin diferenciación de marca—. El resultado neto rara vez aparece como una línea separada en el estado de resultados; aparece disuelto en un margen bruto que se erosiona sin que nadie pueda señalar una sola causa.

Esto es particularmente delicado para empresas de USD 20–150 millones de facturación en la región: no tienen la escala para absorber el golpe vía diversificación geográfica rápida, ni el poder de negociación de una multinacional para trasladar el costo aguas arriba a sus proveedores. Su margen de maniobra está, casi en su totalidad, dentro de su propia estructura de costos.

## Riesgos y errores frecuentes de gestión

- Tratar el arancel como un tema exclusivamente legal o de comercio exterior, cuando en realidad es un problema de estructura de costos de toda la empresa.
- Esperar una resolución diplomática antes de actuar: las consultas de la USTR cierran el 6 de julio, pero ninguna empresa debería condicionar su planeación financiera a un calendario que no controla.
- No revisar el resto del gasto indirecto —energía, logística, IT, empaques, fletes, comisiones de tarjetas— mientras toda la atención se concentra en una variable que la empresa no puede negociar unilateralmente.
- Aceptar sin cuestionar los ajustes de precio que algunos proveedores justifican «por incertidumbre arancelaria», cuando el impacto real sobre su propia estructura de costos puede ser mucho menor al que están trasladando.

## Lectura estratégica para la alta dirección

La investigación citada por Harvard Business School Working Knowledge y Supply Chain Management Review es clara en un punto: las empresas que mejor están navegando este entorno no esperan a que el arancel se resuelva — actúan sobre las palancas que sí controlan. Los programas estructurados de mitigación, contruidos sobre cuatro frentes —ingeniería de valor, optimización del cumplimiento aduanero, diversificación de proveedores y estrategia de precios—, pueden reducir entre 40% y 80% el costo arancelario neto que enfrenta una empresa. Las organizaciones más efectivas, según esa misma investigación, crean «centros de comando» multifuncionales con respaldo directo del C-suite, en lugar de delegar el tema únicamente al área de comercio exterior. La misma fuente apunta que México podría representar hasta 36% de las cadenas de suministro que abastecen a Estados Unidos en 2026, en la medida en que el nearshoring se acelera para reducir exposición arancelaria desde Asia — una tendencia que también abre oportunidades para proveedores centroamericanos bien posicionados.

Para una empresa en Centroamérica, la pregunta estratégica no es cómo evitar el arancel —no pueden, el CAFTA-DR no las exime— sino cuánto margen pueden recuperar revisando todo lo demás: ¿cuándo fue la última vez que renegociaron sus contratos de energía, logística o telecomunicaciones? ¿Tienen visibilidad real de si están pagando más de lo que el mercado actual justifica en esas categorías? Esa es la conversación que sí está bajo su control.

En un entorno donde el comercio crece en volumen pero se contrae en rentabilidad, y donde la próxima capa arancelaria puede anunciarse en cualquier consulta pública de Washington, la disciplina de revisar de forma continua los gastos y costos de la empresa deja de ser una buena práctica ocasional y se convierte en una necesidad de supervivencia de margen. Identificar ineficiencias estructurales —muchas de ellas invisibles desde dentro, precisamente porque nadie las ha cuestionado en años— y contar con apoyo externo experimentado, independiente y con visión regional, es lo que permite a una empresa proteger su rentabilidad y sostener su crecimiento incluso en los entornos más complejos.

***¿Tiene su empresa visibilidad real de cuánto margen ha cedido en el último año frente a aranceles, proveedores y costos que no se han revisado a tiempo?***

En ERA Group trabajamos bajo un modelo donde solo cobramos sobre los ahorros reales que demostramos — sin ahorros, sin honorarios. Si le parecería útil un Estudio de Viabilidad sin costo ni compromiso para identificar dónde está esa oportunidad en su empresa, hablemos.

**Ing. Rafael Cuestas Rolz**

Director Área Centroamérica y Caribe, ERA Group  
rafael.cuestas@eragroup.com

**Fuentes consultadas**

- El Financiero Costa Rica — declaraciones de Carolina Palma (EY Centroamérica y el Caribe) sobre el arancel mínimo global del 10% vigente desde abril de 2025.
- La Nación (Costa Rica), El Financiero Costa Rica e Infobae — cobertura del aumento del arancel de Costa Rica de 10% a 15%, vigente desde el 7 de agosto de 2025.
- Infobae Nicaragua y Artículo66 — propuesta de la USTR de un arancel adicional de hasta 12.5% por trabajo forzoso a 60 economías, incluidas Costa Rica, Honduras, Nicaragua y República Dominicana (junio de 2026).
- Confidencial (Nicaragua) — datos sobre exportaciones centroamericanas a Estados Unidos en 2024 y primer semestre de 2025.
- Organización Mundial del Comercio (OMC) — Informe de Perspectivas Comerciales, octubre de 2025.
- S&P Global Market Intelligence, citado por CNBC y Fortune — impacto de los aranceles en utilidades corporativas globales, octubre de 2025.
- Harvard Business School Working Knowledge y Supply Chain Management Review — investigación sobre estrategias de mitigación arancelaria y reconfiguración de cadenas de suministro.