WHITE PAPER · NOVIEMBRE 2026

El costo que no aparece en su estado de resultados: la logística como fuga de margen en Centroamérica

Ing. Rafael Cuestas Rolz · Director Área Centroamérica y Caribe, ERA Group



Una tonelada de carga puede costar ocho veces más moverla un kilómetro en Centroamérica que en Estados Unidos. Lo documentó la CEPAL en un estudio publicado a inicios de noviembre. Si usted dirige una empresa que produce, importa o distribuye en la región, ese dato no es una curiosidad macroeconómica: es una línea de su P&L que probablemente nadie ha cuestionado en años.

1. Por qué importa ahora

Centroamérica crece. La CEPAL elevó en octubre su proyección regional a 4.1% para 2026 (sin Cuba ni Haití) y ubica a Guatemala en 4.1%, según Estrategia & Negocios. El mismo organismo rebajó a 2.0% su pronóstico para América Latina y el Caribe, y atribuye la desaceleración a las tensiones geopolíticas, las interrupciones en rutas logísticas y la menor previsibilidad de la política comercial, factores que elevan los costos de producción, transporte e importación.

Crecer en ventas no es lo mismo que crecer en rentabilidad. Cuando el costo de mover el producto sube más rápido que el precio al que se vende, el volumen adicional entrega menos margen, no más. La CEPAL proyecta que las exportaciones de bienes de Centroamérica crecerán 7% y las de servicios 12% este año. La oportunidad comercial es real. La pregunta para el CFO es cuánta de esa oportunidad se queda en la caja.

2. Lo que dice la evidencia

Indicador	Dato	Fuente
Costo de mover una tonelada por kilómetro	Hasta 8 veces más en Centroamérica que en EE. UU.	CEPAL, vía Infobae (2-nov-2026)
Velocidad promedio de camiones en corredor analizado	17 km/h	CEPAL, vía Infobae
Trámites en pasos fronterizos	Más de 20 horas	CEPAL, vía Infobae
Comercio México–Centroamérica por carretera	74%	CEPAL, vía Infobae
Peñas Blancas: tiempo de importación con OEA	De 10.5 a 1.3 horas	BID, vía Infobae
Paso Canoas: tiempo de importación con OEA	De 7.6 a ~1 hora	BID, vía Infobae
Índice de Desempeño Logístico 2023 (1–5)	Panamá 3.1 · Costa Rica 2.9 · Honduras 2.9 · El Salvador 2.7 · Guatemala 2.6 · Nicaragua 2.5	Banco Mundial, vía Infobae

Cifras reportadas por Infobae a partir de estudios de la CEPAL, el BID y el Banco Mundial. Elaboración: ERA Group.

Dos lecturas. Primera: el problema es estructural y ningún tratado de libre comercio lo resuelve por sí solo; la CEPAL lo plantea así al explicar por qué los acuerdos no han bastado para que la región le venda más a México. Segunda: las mejoras existen y se pueden medir. El reconocimiento mutuo de certificaciones para Operadores Económicos Autorizados, respaldado por el BID, redujo el tiempo de importación en Peñas Blancas de 10.5 a 1.3 horas. Las empresas que se certifican capturan ese tiempo; las que no, siguen pagándolo.

3. Impacto financiero para la empresa mediana

Un ejercicio ilustrativo, con supuestos propios y no datos de un cliente: una empresa con ventas de USD 50 millones que destina 8% de sus ventas a logística y distribución gasta USD 4 millones al año. Una mejora de 10% en esa categoría libera USD 400,000, equivalente a 0.8 puntos de margen, sin vender una unidad adicional. Para una compañía con margen operativo de 6%, eso es más de un octavo de su utilidad.

Por eso nuestro enfoque parte de un dato que ERA Group repite en cada análisis: el promedio de las empresas destina cerca del 70% de sus ingresos a proveedores. Gartner reporta que 56% de los CFOs globales identifica la optimización de costos como iniciativa prioritaria en 2026. La logística es una de las categorías donde esa prioridad se traduce más rápido en caja.

4. Cinco errores frecuentes en la gestión del gasto logístico

- **Contratos de transporte sin revisar por 2 a 5 años.** Las tarifas pactadas en un contexto de combustible y fletes distinto siguen vigentes por inercia.
- **Facturas que se pagan sin auditar.** Recargos, accesorios y tiempos de espera que no corresponden a lo contratado se pagan de forma sistemática.
- **Proveedores fragmentados.** Muchos transportistas pequeños con volúmenes que, consolidados, mejorarían el poder de negociación.
- **Cero visibilidad del desempeño real.** Se mide el costo por viaje, pero no el costo de la demora en frontera ni el inventario inmovilizado.
- **Beneficios aduaneros sin usar.** Programas como el OEA reducen horas de espera, pero requieren inversión y gestión interna que pocos priorizan.

5. Lectura estratégica: tres preguntas para la próxima junta directiva

¿Cuándo fue la última vez que renegociamos nuestros contratos de transporte y distribución con benchmarks de mercado? ¿Sabemos cuánto nos cuesta una hora de demora en frontera, en inventario, en servicio al cliente y en producto perecedero? ¿Estamos pagando exactamente lo que pactamos, o solo lo que nos facturan?

Las empresas mejor preparadas no esperan a que la infraestructura regional mejore. Tratan la logística como una categoría de gasto con dueño, con indicadores y con revisión periódica, y la comparan contra el mercado.

Una reflexión final para quien decide

La logística regional seguirá siendo cara por varios años. Lo que usted sí controla es cuánto de ese sobrecosto es inevitable y cuánto es una tarifa que nadie revisó. Las empresas que protegen sus márgenes revisan de forma continua sus gastos y costos, identifican ineficiencias estructurales y se apoyan en un socio externo, independiente y con visión regional, que conoce lo que el mercado realmente paga. Con el crecimiento que proyecta la región, el momento de ordenar esa base de costos es antes de que el volumen la haga más grande.

En ERA Group trabajamos bajo un modelo simple: si no demostramos ahorros, no cobramos honorarios. Durante la semana del 16 de noviembre estaré coordinando conversaciones de 20 minutos con CEOs y CFOs para revisar dónde está la oportunidad en su gasto logístico. Escríbame por mensaje directo en LinkedIn y reservamos su espacio. ¿Qué día de esa semana le funciona mejor?

Fuentes

Infobae, «El alto costo logístico limita las exportaciones de Centroamérica hacia México pese a los tratados comerciales», 2 de noviembre de 2026 (estudio de CEPAL; datos del BID y del Banco Mundial).

Estrategia & Negocios, «CEPAL eleva a 4,1 % previsión de crecimiento de Centroamérica para 2026», 22 de octubre de 2026.

Gartner, encuesta a CFOs 2026 sobre prioridades de optimización de costos.

ERA Group, Brand Playbook 2026 (dato de gasto en proveedores).