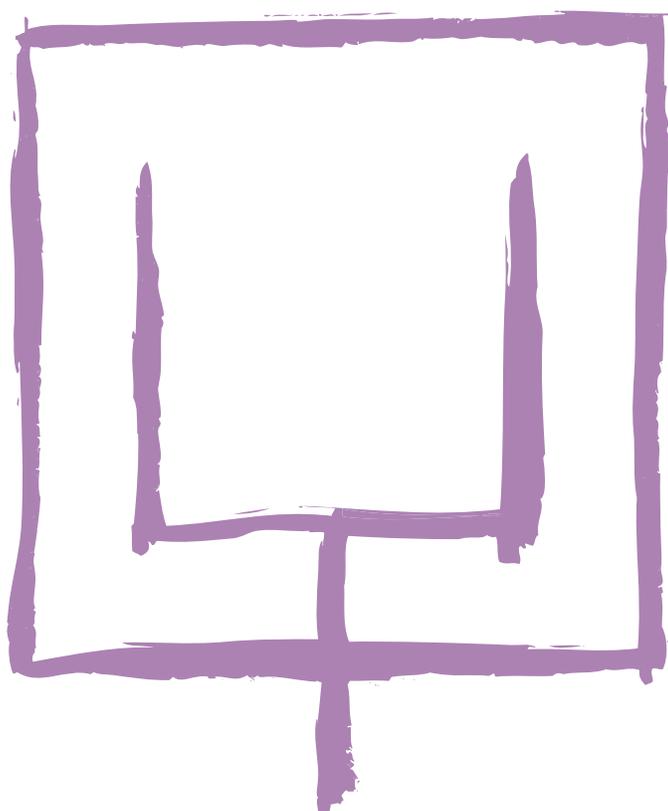


2008

Documento informativo



# La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe



NACIONES UNIDAS

CEPAL

**Alicia Bárcena**  
Secretaria Ejecutiva

**Laura López**  
Secretaria de la Comisión

**Martine Dirven**  
Oficial a cargo  
División de Desarrollo Productivo y Empresarial

**Susana Malchik**  
Oficial a cargo  
División de Documentos y Publicaciones

**[www.cepal.org/ddpe](http://www.cepal.org/ddpe)**

El informe correspondiente a 2008 de *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe* es la edición más reciente de la serie anual que publica la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL. En su elaboración participaron Álvaro Calderón, Michael Mortimore, Carlos Razo y Márcia Tavares, con la asistencia de Isabelle Bosshard, Jacopo Gamba, Sebastián Vergara, Marius Keller, y las contribuciones de los consultores Carmen Martínez y Ana Ramón.

Se agradecen los aportes al contenido del capítulo II de la Corporación de Fomento de la Producción de Chile (CORFO) y de los participantes en el seminario Servicios empresariales a larga distancia en América Latina y el Caribe, organizado por la CEPAL y la CORFO en Santiago el 18 de noviembre de 2008. Asimismo, se agradece la contribución de los ejecutivos de las empresas consultadas para la elaboración de los capítulos II y III.

La información utilizada en el presente informe proviene de diversos organismos internacionales, entre otros el Fondo Monetario Internacional, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), numerosas instituciones nacionales, sobre todo bancos centrales y organismos para la promoción de las inversiones en América Latina y el Caribe, y la prensa especializada.

Para enviar observaciones y sugerencias sobre el contenido de este documento, pueden dirigirse a Álvaro Calderón ([alvaro.calderon@cepal.org](mailto:alvaro.calderon@cepal.org)) o a Carlos Razo ([carlos.razo@cepal.org](mailto:carlos.razo@cepal.org)).

## ÍNDICE

	<i>Página</i>
<b>Síntesis y conclusiones .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>Inversión extranjera directa y empresas transnacionales en América Latina y el Caribe .....</b>	<b>15</b>
A. Introducción .....	15
B. Panorama mundial de la inversión .....	17
1. La crisis reduce la inversión extranjera directa en los países desarrollados y provoca una heterogénea desaceleración de las corrientes hacia las economías en desarrollo y transición .....	19
2. El origen de la IED sigue concentrado en los países desarrollados, pero las economías en desarrollo y transición han aumentado su participación .....	23
3. La IED como fuente de mayor estabilidad en las corrientes de capital en épocas de crisis .....	25
C. Ingresos de IED y empresas transnacionales en América Latina y el Caribe .....	27
1. Evolución y características de las corrientes de IED hacia América Latina y el Caribe en 2008 .....	27
2. Efectos de la crisis en las estrategias empresariales .....	36
3. Conclusiones .....	52
D. Inversión directa en el exterior y empresas translatinas .....	53
1. Corrientes de inversión directa en el exterior .....	53
2. Inversiones de las translatinas en el exterior en 2008 .....	55
3. Conclusiones y perspectivas para 2009 .....	61
E. Consideraciones finales .....	64
<b>Capítulo II</b>	
<b>Inversión extranjera directa en servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe .....</b>	<b>85</b>
A. Introducción .....	85
B. Tendencias del mercado mundial de servicios a distancia .....	90
1. Competencia en materia de costos: deslocalización cercana y el valor de la proximidad .....	93
2. Competencia mediante redes globales .....	94
C. América Latina y el Caribe en las estrategias empresariales de los principales actores de los servicios a distancia .....	95
1. Panorama general de los servicios a distancia en América Latina y el Caribe .....	95
2. América Latina y el Caribe en las estrategias empresariales de las principales empresas .....	105
D. Razones para promover la deslocalización y políticas aplicadas .....	125
E. Conclusiones .....	134

**Capítulo III**

<b>Complejos hotelero-inmobiliarios integrados: inversiones y estrategias empresariales .....</b>	<b>143</b>
A. Introducción .....	143
B. Panorama global de la industria del turismo .....	144
1. Una actividad económica compleja con un interesante potencial para el desarrollo.....	144
2. Dinámica empresarial: hacia la fragmentación de la cadena de valor.....	150
3. La internacionalización de la industria.....	153
C. América Latina y el Caribe: un desarrollo en etapas .....	164
1. México: un nuevo destino para <i>baby boomers</i> de alto ingreso.....	167
2. El Caribe: hacia un turismo de nichos.....	179
3. Centroamérica y Panamá: un salto en las etapas tradicionales del desarrollo turístico.....	190
4. Brasil: se busca acortar la distancia con los principales mercados emisores de turistas .....	196
D. Conclusiones.....	201
<b>Bibliografía.....</b>	<b>203</b>

**Cuadros, gráficos, recuadros y mapas**

Cuadro I.1	Crecimiento del PIB y perspectivas en el mundo y por tipo de países, 2007-2010 .....	18
Cuadro I.2	Corrientes, tasas de crecimiento y participación de las entradas netas de inversión extranjera directa en el mundo, por grupos de países receptores, 2007-2008.....	20
Cuadro I.3	América Latina y el Caribe: ingresos de inversión extranjera directa, por país receptor, 1994-2008 .....	29
Cuadro I.4	México: exportación de automóviles, por lugar de destino, 2007-2008.....	45
Cuadro I.5	Proyectos internacionales de Vale do Rio Doce para 2009 .....	57
Cuadro I.6	Mayores empresas y grupos no financieros provenientes de América Latina y el Caribe, con ventas, inversiones y empleos en el exterior, 2007.....	63
Cuadro I.A-1	América Latina y el Caribe: ingresos netos de inversión extranjera directa por países, 1998-2008 .....	66
Cuadro I.A-2	América Latina y el Caribe: ingresos netos de inversión extranjera directa por sector de destino, 1999-2008 .....	67
Cuadro I.A-3	América Latina y el Caribe: ingresos netos de inversión extranjera directa por país de origen, 1999-2008 .....	70
Cuadro I.A-4	América Latina y el Caribe: corrientes netas de inversión directa en el exterior por países, cifras oficiales, 1998-2008.....	74
Cuadro I.A-5	América Latina y el Caribe: 60 mayores empresas/grupos transnacionales no financieros, según ventas consolidadas, 2007.....	75
Cuadro I.A-6	Adquisiciones transfronterizas por más de 10.000 millones de dólares, anunciadas o concluidas en 2008 .....	77
Cuadro I.A-7	América Latina y el Caribe: adquisiciones transfronterizas de activos y empresas por más de 500 millones de dólares, anunciadas o concluidas en 2008 .....	79
Cuadro I.A-8	Principales adquisiciones transfronterizas realizadas por empresas translatinas fuera de su país de origen, anunciadas o concluidas en 2008 .....	82
Cuadro II.1	Índice de localización de servicios globales de ATKearney, 2004-2007 .....	96
Cuadro II.2	Combinación de servicios de empresas transnacionales y regionales seleccionadas .....	107

Cuadro II.3	Presencia de las principales empresas de centro de contacto (sitios de deslocalización o centros globales de servicios) en América Latina y el Caribe, 2007.....	108
Cuadro II.4	Teleperformance: instalaciones deslocalizadas .....	109
Cuadro II.5	Presencia de las principales empresas de BPO y TI (instalaciones deslocalizadas o centros globales de servicios) en América Latina y el Caribe.....	110
Cuadro II.6	ACS: operaciones en América Latina y el Caribe, 2008 .....	115
Cuadro II.7	IBM global services .....	118
Cuadro II.8	Países seleccionados: número de puestos de trabajo estimados en los servicios empresariales a distancia, 2008 .....	126
Cuadro II.A-1	América Latina y el Caribe (países seleccionados): iniciativas de política para servicios empresariales a distancia .....	135
Cuadro III.1	Evolución de la industria del turismo .....	151
Cuadro III.2	Principales cadenas hoteleras del mundo, por número de habitaciones, 2007.....	158
Cuadro III.3	Cadenas hoteleras urbanas o de negocios y vacacionales: diferencias en su expansión internacional.....	163
Cuadro III.4	Principales cadenas hoteleras vacacionales de sol y playa con presencia en América Latina y el Caribe, por segmento, 2007.....	166
Cuadro III.5	México: principales desarrollos hotelero-inmobiliarios en funcionamiento, 2008.....	172
Cuadro III.6	México: principales proyectos hotelero-inmobiliarios en desarrollo, 2008.....	178
Cuadro III.7	Brasil: principales proyectos hoteleros inmobiliarios en desarrollo, 2009 .....	199
Gráfico I.1	América Latina y el Caribe: corrientes de inversión extranjera directa y de inversión directa en el exterior, 1992-2008.....	16
Gráfico I.2	Corrientes de inversión extranjera directa mundial y por grupos de economías, 1991-2008 .....	17
Gráfico I.3	Regiones en desarrollo: ingresos de inversión extranjera directa como proporción del PIB, 1990-2008.....	21
Gráfico I.4	Evolución del valor de las fusiones y adquisiciones mundiales, 2008 .....	22
Gráfico I.5	Países desarrollados y en desarrollo y economías en transición: participación en las corrientes de salida de inversión directa, 1991-2008.....	24
Gráfico I.6	Corrientes de recursos financieros hacia países en desarrollo .....	26
Gráfico I.7	América Latina y el Caribe: ingresos netos de inversión extranjera directa por subregión, 1992-2008 .....	28
Gráfico I.8	América latina y el Caribe: evolución del destino sectorial de la inversión extranjera directa, 1999-2008 .....	31
Gráfico I.9	América Latina y el Caribe: ventas de las 500 mayores empresas no financieras, 1990-2007 .....	32
Gráfico I.10	América Latina y el Caribe: distribución sectorial de ventas de las mayores empresas transnacionales no financieras, 2007.....	33
Gráfico I.11	América Latina y el Caribe: origen de la inversión extranjera directa, 1999-2008 .....	34
Gráfico I.12	América latina y el Caribe (países seleccionados): relación entre ingresos netos de inversión extranjera directa y PIB, 2008 .....	34
Gráfico I.13	Evolución del índice de precios de energía y minerales y metales, 2004-2008.....	37
Gráfico I.14	Evolución del índice de precios en minerales y metales seleccionados, 2004-2008 .....	38

Gráfico I.15	Estados Unidos: participación de mercado de importaciones de productos manufacturados en países seleccionados, 1989-2007 .....	43
Gráfico I.16	Argentina y Brasil: producción y exportación de automóviles, 1996-2008.....	49
Gráfico I.17	América Latina y el Caribe: egresos netos de inversión directa en el exterior, 1992-2008 .....	53
Gráfico I.18	América Latina y el Caribe: egresos netos de inversión directa en el exterior, principales países inversionistas, 2003-2008.....	54
Gráfico I.19	América Latina (países seleccionados): egresos netos de inversión directa en el exterior en relación con el PIB, 2008.....	55
Gráfico II.1	Mercado mundial de servicios a distancia, 2005-2010.....	88
Gráfico II.2	Demanda mundial actual y potencial de servicios a distancia.....	89
Gráfico II.3	Exportaciones de servicios de IBM del Brasil, 2005-2007.....	119
Gráfico III.1	Llegadas de turistas internacionales, 1950-2008 .....	147
Gráfico III.2	Principales destinos turísticos, por llegadas internacionales, 1995-2007 .....	148
Gráfico III.3	Presencia internacional de algunas de las principales cadenas hoteleras del mundo, 2007 .....	158
Gráfico III.4	Mecanismos de propiedad de algunas de las principales cadenas hoteleras internacionales, 2007 .....	162
Gráfico III.5	América Latina y el Caribe: llegadas de turistas internacionales, 1990-2007 .....	165
Gráfico III.6	México: oferta hotelera de los principales centros turísticos, 1990-2008.....	167
Gráfico III.7	México: participación de los turistas extranjeros en la ocupación hotelera total de los principales centros turísticos, 1990-2008 .....	170
Gráfico III.8	México: inversión privada en turismo, por segmento, 2001-2008.....	174
Gráfico III.9	México: inversión privada en turismo, por estado, 2001-2008.....	175
Gráfico III.10	México: inversión privada en turismo, por origen, 2001-2008.....	176
Gráfico III.11	México: inversión privada en turismo, por origen y estado, 2007-2008 .....	176
Gráfico III.12	El Caribe: llegadas de turistas internacionales, principales países receptores, 1990-2007 .....	179
Gráfico III.13	El Caribe: ingresos por turismo internacional, per cápita, 2007 .....	180
Gráfico III.14	El Caribe: llegadas de turistas internacionales, por país de origen, 2007 .....	181
Gráfico III.15	El Caribe: oferta hotelera, por país, 1980-2007 .....	181
Gráfico III.16	República Dominicana: inversión extranjera directa, por actividad económica de destino, 1993-2008.....	185
Gráfico III.17	República Dominicana: inversión extranjera directa, por país de origen, 1993-2008 .....	186
Gráfico III.18	Centroamérica: llegadas de turistas internacionales, 1990-2007 .....	190
Gráfico III.19	Centroamérica: ingresos por turismo internacional, 1990-2007 .....	191
Gráfico III.20	Centroamérica: llegadas de turistas internacionales, por país de origen, 2007.....	192
Gráfico III.21	Costa Rica: inversión extranjera directa, por actividad económica, 1997-2007.....	194
Gráfico III.22	Tráfico aéreo de los principales aeropuertos del nordeste brasileño, pasajeros internacionales, 2003-2008 .....	198
Recuadro I.1	El fin de otra ola de fusiones y adquisiciones.....	22
Recuadro I.2	Radiografía de un cambio: composición de corrientes internacionales de capital hacia países en desarrollo (1999-2007).....	26
Recuadro I.3	Patrones de inversión en los países de la Unión Monetaria del Caribe Oriental (UMCO).....	35
Recuadro II.1	¿Qué significa prestación de servicios empresariales a distancia? .....	85
Recuadro II.2	Deslocalización cautiva y deslocalización externalizada.....	91

Recuadro II.3	Costa Rica: de los centros de contacto a la externalización de procesos de conocimiento .....	99
Recuadro II.4	Deslocalización en México: centros regionales .....	102
Recuadro II.5	La industria de TI y BPO en el <i>cluster</i> de Córdoba .....	103
Recuadro II.6	Chile: un enfoque de <i>cluster</i> para los servicios globales de alto valor agregado.....	104
Recuadro II.7	Proveedores de servicios de externalización en TI y servicios basados en TI: principales empresas .....	106
Recuadro II.8	Características del empleo en la industria de los servicios a distancia en América Latina y el Caribe .....	126
Recuadro II.9	El cuello de botella de los recursos humanos .....	129
Recuadro III.1	Club Mediterráneo: el origen de un modelo de negocio .....	159
Recuadro III.2	Cadenas hoteleras españolas: pioneros en las ofertas de sol y playa en América Latina y el Caribe .....	160
Recuadro III.3	Mayakoba: una nueva generación de proyectos hotelero-inmobiliarios integrados en México.....	173
Recuadro III.4	Riviera Nayarit: un nuevo destino para el turismo de lujo impulsado por el capital extranjero .....	177
Recuadro III.5	El concepto de todo incluido: un invento jamaicano.....	182
Recuadro III.6	Proyecto turístico Cap Cana: el paraíso en peligro .....	188
Diagrama III.1	Cadena de valor del turismo .....	145
Mapa III.1	México: centros integralmente planeados.....	169



## SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

En 2008, pese a la marcada desaceleración con respecto al año anterior, los ingresos correspondientes a la inversión extranjera directa (IED) en América Latina y el Caribe registraron un nuevo récord histórico y la inversión procedente de las empresas latinoamericanas y caribeñas alcanzó el segundo nivel más alto hasta la fecha<sup>1</sup>. No obstante, estos resultados, tan sorprendentes en un período de profundas turbulencias económicas y financieras, deben interpretarse con cautela. Gran parte de las inversiones ejecutadas en 2008 obedecieron a la inercia de tendencias de mercado previas al inicio de la crisis, por lo que se prevé una reducción de ambos flujos de capital en el transcurso de 2009, como se explora en el capítulo I de este documento. En el actual panorama, es inevitable enfocarse en el impacto que la crisis financiera y económica global ha tenido en los flujos de IED. Sin embargo, el análisis a corto plazo no debe relegar a un segundo término la preocupación por el desarrollo a largo plazo. En el capítulo II se estudian las inversiones en servicios empresariales a distancia en la región, que muestran una perspectiva promisoriosa a mediano y largo plazo —no solo en términos cuantitativos sino también en cuanto a su calidad— y que incluso podrían crecer en tiempos de crisis. En el capítulo III se examinan las inversiones en grandes complejos hotelero-inmobiliarios de regiones costeras de países tropicales, segmento estimulado por el auge inmobiliario de los Estados Unidos y ahora duramente golpeado por la crisis. A pesar de las dificultades por las que atraviesan, estos proyectos constituyen una manifestación interesante de un nuevo modelo de desarrollo turístico para un gran número de países de la región.

### A. PANORAMA DE LA IED EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

#### 1. Los ingresos de IED y las actividades de las empresas transnacionales

En 2008, la IED destinada a América Latina y el Caribe alcanzó un nuevo récord histórico a pesar de la crisis financiera y económica mundial. La región recibió, excluidos los centros financieros, 128.301 millones de dólares, con lo que superó por un 13% el récord alcanzado en 2007. Este resultado es aún más notable si se considera que las corrientes de IED a nivel mundial cayeron un 15% en el mismo período.

El avance de la crisis financiera y económica durante 2008 afectó de tres maneras a la inversión extranjera directa en el mundo: deteriorando las perspectivas de crecimiento económico, el principal motor de la IED; limitando el acceso a recursos financieros internos (menores ganancias corporativas) y externos (menor disponibilidad y mayor costo del crédito), y acentuando la incertidumbre y, por ende, las perspectivas de riesgo. En consecuencia, la IED en los países desarrollados, el epicentro de la crisis internacional, cayó un 25% con respecto a 2007.

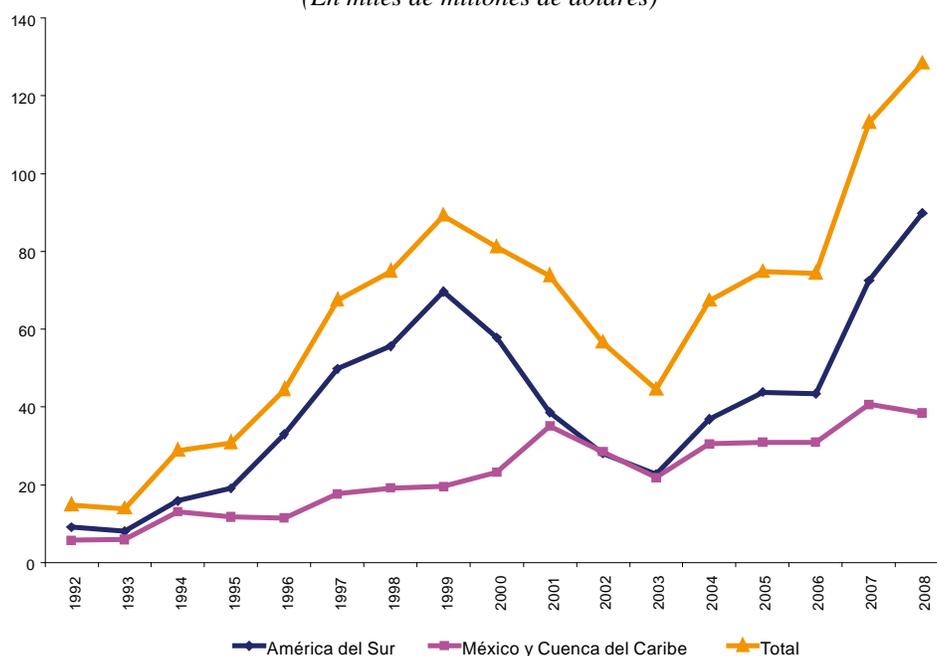
---

<sup>1</sup> Las cifras de IED corresponden a las entradas de inversión extranjera directa, descontadas de las desinversiones (repatriaciones de capital) realizadas por los inversionistas extranjeros. Las cifras de inversión directa en el exterior corresponden a las inversiones realizadas en el exterior por residentes, descontadas las desinversiones realizadas en el exterior por estos mismos inversionistas. En las cifras de IED no se consideran las corrientes recibidas por los principales centros financieros del Caribe. En las cifras de inversión extranjera directa en el exterior no se consideran las corrientes con origen en estos centros financieros. Estos datos difieren de los del *Estudio económico de América Latina y el Caribe* y del *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*, publicados en agosto y diciembre de 2008, respectivamente, por cuanto en estos se presenta el saldo neto de la inversión extranjera, es decir, la inversión directa en la economía declarante (IED) menos la inversión directa en el exterior.

En cambio, las corrientes de IED que llegaron a los países en desarrollo y las economías en transición se mantuvieron relativamente estables, aunque con leves alzas, lo que les permitió alcanzar un nuevo récord histórico. Esto puede atribuirse a los altos precios de los productos básicos que prevalecieron durante la mayor parte de 2008 y al crecimiento de algunas de estas economías a pesar de la crisis.

Las corrientes de IED dirigidas a América Latina y el Caribe crecieron por encima del promedio mundial y de los países en desarrollo. No obstante, la cifra récord de IED esconde una realidad subregional muy distinta (véase el gráfico 1). Mientras que los flujos de IED recibidos por América del Sur aumentaron un 24%, alcanzando los 89.862 millones de dólares, los flujos de IED destinados a México y la Cuenca del Caribe (Centroamérica y países y territorios del Caribe) cayeron un 5%, con lo cual llegaron a los 38.438 millones de dólares.

Gráfico 1  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS NETOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA  
 POR SUBREGIÓN, 1992-2008<sup>a</sup>**  
 (En miles de millones de dólares)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 24 de abril de 2009.

<sup>a</sup> No se incluyen los principales centros financieros. Estos datos difieren de los del *Estudio económico de América Latina y el Caribe* y del *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*, publicados en agosto y diciembre de 2008, respectivamente, por cuanto en estos se presenta el saldo neto de la inversión extranjera, es decir, la inversión directa en la economía declarante menos la inversión directa en el exterior. Las cifras de IED corresponden a las entradas de inversión extranjera directa, descontadas de las desinversiones (repatriaciones de capital) realizadas por los inversionistas extranjeros.

Las diferentes trayectorias de la IED en ambas subregiones se explican básicamente por los efectos diferenciados de la crisis internacional en la IED en busca de eficiencia y la IED en busca de recursos naturales y por el grado de contagio de la crisis financiera en cada uno de los países de la región.

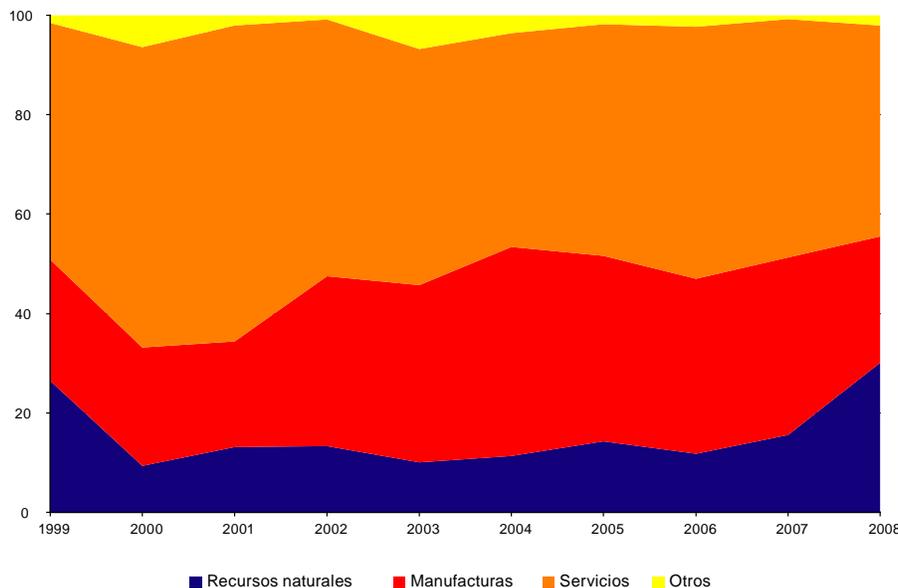
El aumento de la IED destinada a América del Sur tuvo su principal motor en los altos precios de los productos básicos prevalecientes la mayor parte de 2008, que impulsaron la IED en recursos naturales (hidrocarburos y minería metálica). Además, el fuerte crecimiento económico subregional, de un 5,5% frente al 2,5% mundial, impulsó la IED que busca atender los mercados locales y regionales. El Brasil, Chile y Colombia fueron los principales receptores de América del Sur, ya que concentraron el 80% de la IED que llegó a la subregión. En particular, el Brasil tuvo un desempeño sobresaliente, que lo convirtió en el mayor receptor de toda América Latina y el Caribe. Sus corrientes de IED aumentaron un 30% con respecto al récord alcanzado en 2007, gracias a la IED en recursos naturales, sobre todo en minería, y en manufacturas basadas en estos recursos, como el acero.

En contrapartida, el estrecho vínculo de México y la Cuenca del Caribe con la economía estadounidense explica el franco retroceso de la IED en esta subregión. La recesión económica de los Estados Unidos desaceleró la actividad de las plataformas de exportación localizadas en los países de la subregión, cuyo principal objetivo ha sido abastecer al mercado estadounidense, lo que redujo la IED en busca de eficiencia para la exportación. Al mismo tiempo, la desaceleración de las economías locales provocó una caída de las inversiones en busca de mercados internos. En esta coyuntura, México fue el principal afectado, ya que los ingresos de IED cayeron un 20% con respecto a 2007, mientras que los de Centroamérica crecieron un 7%. En cambio, las corrientes hacia el Caribe aumentaron un 42% gracias al aumento de la IED registrado en la República Dominicana y Trinidad y Tabago, que compensó la caída en otros países de la zona. En 2008, México, la República Dominicana, Trinidad y Tabago y Panamá fueron los principales receptores de la subregión, que concentraron el 75% de las corrientes de IED.

Si se consideran las corrientes de IED como proporción del producto interno bruto (PIB) como un indicador de la importancia de estos flujos de capital en las economías nacionales, se observa que los países del Caribe, en particular los de la Unión Monetaria del Caribe Oriental, han registrado coeficientes más altos en los últimos años. Gran parte de la IED que reciben estos países se destina al sector del turismo, que se trata en detalle en el capítulo III.

La distribución sectorial y por país de origen de la IED no ha sufrido cambios radicales (véase el gráfico 2). El destino principal de las inversiones en el conjunto de la región continuó siendo el sector de los servicios, fundamentalmente las telecomunicaciones, los servicios financieros y los servicios públicos. En América del Sur, la participación de las corrientes de IED en recursos naturales, como porcentaje del total, siguió siendo mayor que la IED en manufacturas, mientras que en México y la Cuenca del Caribe se verificó la tendencia contraria. En cuanto al origen de la IED, los Estados Unidos continúan siendo el principal inversionista, seguidos por España y el Canadá.

Gráfico 2  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: EVOLUCIÓN DEL DESTINO SECTORIAL  
 DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, 1999-2008**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de datos oficiales.

**Nota:** Los datos del Estado Plurinacional de Bolivia representan flujos netos dado que se desconoce en qué sectores fueron las desinversiones registradas por el Banco Central.

Los efectos de la crisis internacional en los diferentes tipos de IED de acuerdo con la estrategia utilizada por las empresas transnacionales —en busca de recursos naturales, mercados y eficiencia— fueron heterogéneos. La IED en busca de recursos naturales continuó desplegándose con fuerza en la región, gracias al alto precio de los productos básicos y la naturaleza de los proyectos mineros, metalúrgicos y de hidrocarburos, que requieren años de maduración, por lo que las inversiones no toman en cuenta todos los efectos coyunturales y se focalizan en el largo plazo. Sin embargo, en la medida en que la crisis internacional se ha ido expandiendo y profundizando, las empresas del sector han adoptado medidas para enfrentar las turbulencias. En general, estas medidas han derivado en paros de producción, recortes de personal, alianzas estratégicas para obtener financiamiento y revisión de planes de inversión, entre otras cosas. Las empresas del sector han pasado de un período de franca expansión a otro de revisión y ajuste cauteloso de planes y estrategias de inversión.

La inversión en busca de eficiencia para la exportación ha sido la más afectada por la crisis financiera internacional. La desaceleración de la economía estadounidense, principal destino de las exportaciones de México y la Cuenca del Caribe, puso en serios aprietos a algunas de las mayores industrias manufactureras de la subregión: automotriz, electrónica y de textiles y confecciones. En los tres casos, se registraron recortes de personal, paros técnicos o cierres de plantas que, en conjunto, han contribuido a desincentivar la IED. De estas industrias, la automotriz es la que parece enfrentar la situación más crítica y el proceso de reestructuración a nivel global más radical, aunque los efectos de este proceso en la región son aún inciertos. Si bien la crisis internacional podría incentivar el traslado de la producción a países en desarrollo con menores costos relativos, lo que fomentaría la IED, no parece una posibilidad cierta a corto plazo. Los procesos de reestructuración y reorganización de la

producción requieren de más tiempo y son difíciles de implementar en escenarios con profundas restricciones crediticias.

La IED en busca de mercados mantuvo su dinamismo gracias a su principal motor, el crecimiento económico regional. En 2008 la región alcanzó el sexto año de crecimiento consecutivo, lo que, aunado al menor desempleo y los mejores índices de pobreza, aumentó el ingreso disponible de la población, lo que impulsó la demanda interna. El dinamismo de la inversión en busca de mercados aumentó en América del Sur, impulsado por un crecimiento del PIB del 5,5% en 2008. En esta subregión incluso la industria automotriz continuó invirtiendo; aunque los mercados de los países desarrollados presentan altos grados de saturación, todavía existen una demanda insatisfecha y oportunidades en los países emergentes, entre ellos el Brasil. Por otra parte, sigue la fuerte disputa por el mercado de las telecomunicaciones entre los líderes regionales (Telefónica y Telmex-América Móvil), lo que ha estimulado, junto con el desarrollo tecnológico, la IED en la industria de toda la región. El sector bancario y de servicios financieros también recibió cuantiosas inversiones extranjeras, aunque es probable que en algunos casos se produzcan cambios de propiedad o reestructuraciones de las principales entidades financieras de la región, en especial por la difícil situación que enfrenta Citigroup y el surgimiento del gigante bancario brasileño Itaú-Unibanco. De manera similar, continúa la lucha por acceder a los canales de distribución de los alimentos. En este sentido, la región recibió inversiones considerables en el sector del comercio minorista, en el cual destaca la entrada a Chile de Wal-Mart, como parte de una estrategia para aumentar su presencia en el mercado sudamericano. No obstante, la crisis financiera internacional ha alcanzado de forma heterogénea a los países de la región, apagando gradualmente algunos de los motores de crecimiento. A ello se suma el deterioro del acceso al crédito de consumo, que puede desincentivar la IED en busca de mercados. Por otra parte, los gobiernos de la región han implementado diferentes medidas para mantener la demanda agregada. Sin embargo, el grado de impacto de estas políticas en los flujos de IED es incierto.

En la medida en que los efectos de la crisis internacional se extienden hacia América Latina y el Caribe, las condiciones económicas que mantuvieron el auge de la IED en la región en los últimos cinco años han comenzado a cambiar. Desde la perspectiva de un bajo crecimiento, menor acceso a recursos financieros y mayor incertidumbre, resulta plausible esperar una reducción de la IED destinada a la región en 2009. No obstante, el auge de la IED en los últimos años también ha puesto en evidencia la importancia de seguir avanzando en la construcción y el fortalecimiento de la capacidad productiva de las economías nacionales, a fin de aprovechar al máximo los beneficios no solo de la IED sino también de su propia inversión en el exterior. Esto podría ayudar a enfrentar de mejor manera los períodos de trastornos económicos como los actuales.

## **2. La inversión directa en el exterior y la internacionalización de las translatinas**

En 2008 las corrientes de inversión directa en el exterior de los países de América Latina y el Caribe continuaron su tendencia al alza y alcanzaron los 34.561 millones de dólares, un aumento del 42% con respecto a 2007 (véase el gráfico 3). El aumento estuvo encabezado por el Brasil, el principal inversionista extranjero de la región, con 20.457 millones de dólares (61% del total), seguido por Chile y la República Bolivariana de Venezuela, con 6.891 y 2.757 millones de dólares, respectivamente.

Gráfico 3  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: EGRESOS NETOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR, 1992-2008<sup>a</sup>**  
*(En miles de millones de dólares)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales al 15 de mayo de 2009.

<sup>a</sup> En las cifras de inversión directa en el exterior no se consideran las corrientes provenientes de centros financieros. Las cifras de inversión directa en el exterior corresponden a las inversiones realizadas en el exterior por residentes, descontadas las desinversiones realizadas en el exterior por estos mismos inversionistas.

El buen desempeño de la inversión directa en el exterior de los países latinoamericanos es atribuible a una combinación de factores, donde destacan:

- En general, las mayores inversiones realizadas en 2008 se deben a decisiones adoptadas antes del agravamiento de la crisis en septiembre de ese año. Los principales sectores de las translatinas, en particular los basados en recursos naturales, registraron un desempeño favorable durante dos tercios del año. Además, algunos grupos de empresas —en la industria petroquímica y del procesamiento de carnes— dieron continuidad a procesos de internacionalización que se habían iniciado en 2006 y 2007.
- Gran parte de las inversiones se realizaron en mercados que han resultado menos afectados por la crisis financiera internacional o cuyo impacto ha tenido cierto rezago, sobre todo en la región y en otros países en desarrollo, o en sectores de baja elasticidad con respecto al ingreso, como el de la elaboración de pan industrializado. De hecho, algunas inversiones están motivadas por la necesidad de diversificar mercados y aumentar su presencia en los que ofrecen mejores perspectivas de crecimiento.
- Ya se están realizando algunas inversiones, sobre todo en hidrocarburos y minería, donde los proyectos tienen largos períodos de maduración, anticipando la recuperación de la economía mundial.

Pese a los buenos resultados, a partir del cuarto trimestre de 2008 muchas translatinas han tenido que reajustar el ritmo de sus operaciones y revisar sus planes de inversión. En efecto, algunas empresas se vieron sumamente debilitadas por adquisiciones internacionales realizadas antes —como la de la empresa australiana Rinker por parte de la mexicana Cemex y la de la empresa estadounidense Maverick por parte de la argentina Tenaris—, que las dejaron muy expuestas a la crisis económica de los Estados Unidos, además de elevar sustancialmente sus niveles de endeudamiento.

El comportamiento de las inversiones directas en el exterior de los países de América Latina y el Caribe en 2009 dependerá en gran medida de la evolución de la crisis financiera y económica internacional y de cómo esta afecte la demanda global de recursos naturales y el desempeño económico de los mercados latinoamericanos y de otras economías en que las translatinas poseen operaciones. En el escenario actual, es probable que el ritmo de internacionalización de las empresas latinoamericanas y caribeñas disminuya en 2009, si bien la crisis podría generar nuevas oportunidades para empresas sólidas con acceso a financiamiento.

## **B. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN SERVICIOS EMPRESARIALES A DISTANCIA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

El espectro de actividades consideradas en la definición de servicios empresariales a distancia (*offshoring*) es amplio e incluye servicios de centros de contacto, procesos de negocios, servicios de tecnología de la información (TI) y servicios de análisis que hacen un uso intensivo del conocimiento<sup>2</sup>. Todas estas actividades tienen en común el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), que permiten superar las barreras que impone la distancia entre la demanda y la oferta de mano de obra. De esta manera, las empresas pueden prestar a sus clientes servicios a menor costo y de mayor calidad, mediante el uso de grupos de trabajadores en diversas partes del mundo. Los beneficios que ha traído el crecimiento del mercado de servicios empresariales a distancia para los países en desarrollo son la generación de empleos —que suelen estar mejor remunerados que otras alternativas laborales para personas con una calificación similar—, el mejoramiento de la calificación de los trabajadores por medio de la formación en el trabajo y la capacitación, y la exposición a los estándares mundiales de prácticas de gestión, así como a herramientas relacionadas con las TIC y a la tecnología en general, entre otros. En consecuencia, los servicios empresariales a distancia cumplen cabalmente con los criterios que definen la IED de alta calidad.

La industria de los servicios empresariales a distancia es muy dinámica. A pesar de las dificultades y discrepancias en su cuantificación, en general las estimaciones coinciden en la predicción de tasas de crecimiento elevadas en los próximos años (véase el gráfico 4). A corto plazo podría producirse una desaceleración debido a la actual crisis económica y financiera internacional, pero, tal

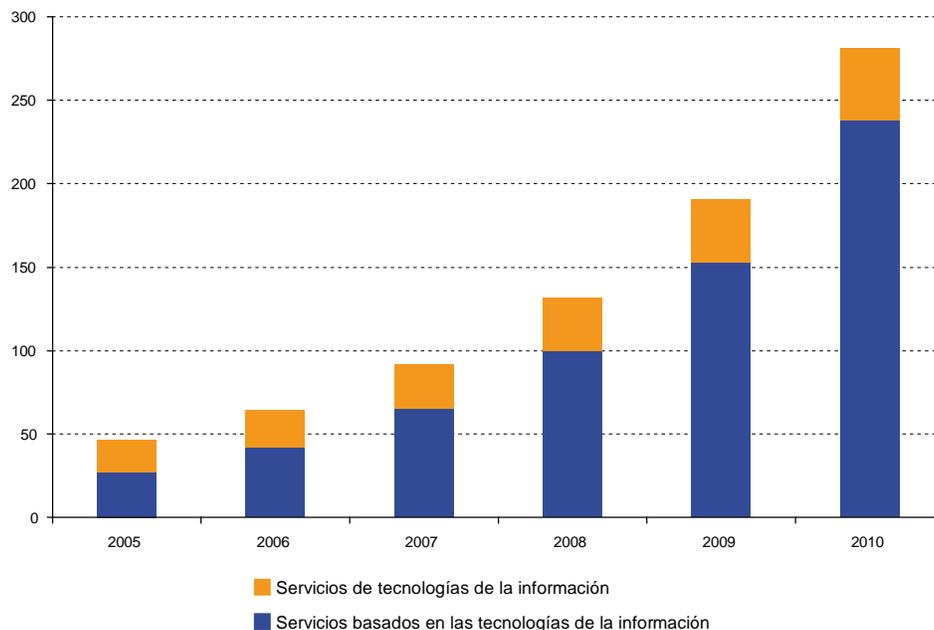
---

<sup>2</sup> Los servicios empresariales a distancia u *offshoring* hacen referencia a la prestación de servicios desde un lugar fuera del país en que se encuentra el cliente. Mediante el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), las empresas pueden superar las barreras que impone la distancia geográfica entre la oferta y la demanda de mano de obra en ciertas actividades. El alcance de los servicios deslocalizados es amplio y se encuentra en constante expansión mediante los innovadores usos de las TIC. Otro concepto relacionado es el de externalización o *outsourcing*, actividad por la cual una empresa presta servicios a otra empresa, independientemente de su ubicación. Algunos de los servicios empresariales a distancia, aunque no todos, son externalizados. De hecho, varias empresas tienen centros deslocalizados dentro de la empresa (lo que se denomina deslocalización cautiva).

como ocurrió en otras ocasiones, la presión por reducir los costos derivados de la crisis podría llevar a más empresas a recurrir a la deslocalización. En la actualidad, los servicios a distancia siguen siendo una parte del mercado mundial de servicios empresariales, es decir que hay muchas posibilidades de crecimiento.

En el ámbito mundial, los servicios empresariales a distancia se han desarrollado impulsados por dos fuerzas. En primer término, aumentó la competencia basada en los costos entre las empresas que ofrecen servicios de externalización de funciones tradicionales —como centros de contacto y externalización de procesos empresariales—, lo que ha disminuido los márgenes de utilidad y aumentado la presión por trasladarse a destinos de bajo costo. En segundo lugar, con el avance de las tecnologías de la información y de las comunicaciones y la experiencia acumulada, las empresas han deslocalizado una mayor gama de servicios, incluidos los que requieren mayores habilidades, generan mayor valor agregado, suponen el empleo de procedimientos menos estandarizados y exigen un mayor análisis y conocimiento de determinadas industrias. La posibilidad de tener una presencia global, operar en distintas zonas horarias (lo que permite brindar ciclos de servicios de 24 horas) y contar con personal que posee capacidades multilingües es una ventaja competitiva para las empresas que prestan estos servicios. Las redes globales también permiten mitigar los riesgos derivados de la concentración de las operaciones clave en un solo lugar.

Gráfico 4  
**EL MERCADO MUNDIAL DE LOS SERVICIOS A DISTANCIA<sup>a</sup>**  
*(En miles de millones de dólares)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Boston Consulting Group (BCG), “Estudios de competitividad en *clusters* de la economía chilena. Informe final” [en línea] [http://www.economia.cl/1540/articulos-187159\\_recurso\\_1.pdf](http://www.economia.cl/1540/articulos-187159_recurso_1.pdf), 2007.

<sup>a</sup> Estimaciones.

Aunque la India domina la industria mundial de servicios empresariales a distancia, en los últimos años los países de América Latina y el Caribe han incrementado su atractivo para las inversiones en este sector. En cuanto a las funciones tradicionales, los clientes estadounidenses han otorgado mayor valor a trabajar en la misma zona horaria que sus proveedores de servicios, a una distancia más reducida y con tiempos de viaje más breves, entre otros beneficios de la deslocalización cercana (*nearshoring*). En el caso de los servicios con mayor valor agregado, América Latina y el Caribe ha funcionado como un complemento de otros destinos para las empresas que poseen operaciones mundiales.

El papel de América Latina y el Caribe en la industria de servicios empresariales a distancia es aún relativamente pequeño. En 2007, la región recibió el 3% de los pagos realizados por empresas de los Estados Unidos a empresas en el extranjero (filiales o no) por servicios de computación e información, en comparación con el 27% que recibió la India. La participación de la región en el total de los servicios profesionales y de negocios —que incluyen consultoría de gestión, relaciones públicas, investigación y desarrollo, realización de pruebas, publicidad, construcción, arquitectura e ingeniería, servicios jurídicos y equipos de apoyo— es aproximadamente un 7%. Sin embargo, las clasificaciones mundiales basadas en las percepciones de los inversionistas muestran el creciente interés en la región.

América Latina y el Caribe ofrece una serie de ventajas para los servicios empresariales a distancia, entre las que se encuentran la proximidad geográfica y cultural con los Estados Unidos, una conveniente zona horaria, la existencia de destinos con riesgos relativamente bajos desde el punto de vista político, económico y natural, lo que proporciona una buena cobertura alternativa, activos tecnológicos y capacidades laborales, menores tasas de rotación (lo que brinda una mayor seguridad en las operaciones que suponen la transferencia de conocimiento), capacidades multilingües y mercados establecidos (muy influidos por la presencia de empresas transnacionales y la creciente internacionalización de empresas locales).

Desde los años ochenta, el Caribe de habla inglesa ha recibido inversiones en centros de llamadas y centros de ingreso de datos orientados al mercado de los Estados Unidos. Desde 2005, la industria ha experimentado un auge notable, impulsado por la tendencia a favorecer los destinos cercanos y por el mejoramiento de la infraestructura local de servicios de telecomunicaciones. En ciertos servicios, el Caribe compite en términos de costos con destinos de Asia, pero sus principales ventajas residen en las operaciones que requieren una interacción frecuente y en aquellas en que la escala no es un factor crítico. Los bajos índices de rotación también han convertido al Caribe en un destino atractivo para los segmentos que requieren una inversión relativamente alta en la formación de recursos humanos, como es el caso de la informática médica. Para las economías del Caribe, este tipo de actividades ofrecen un complemento importante a la industria turística, que es bastante volátil y cíclica.

Los países de Centroamérica y la República Dominicana también han aprovechado las ventajas de la deslocalización cercana. Aunque solo una parte de la población de estos países habla inglés con fluidez, en términos absolutos se trata de un número significativo, lo que permite crear centros más grandes que en la mayoría de los países de habla inglesa del Caribe. En los últimos años, el número de personas bilingües ha aumentado gracias a los esfuerzos educativos y al retorno de los ciudadanos que trabajaron, estudiaron o crecieron en los Estados Unidos. Además, el aumento de la comunidad hispana en los Estados Unidos y de los mercados de América Latina y España ha dado lugar a una demanda de operadores de habla hispana, en beneficio de los países que están en la intersección entre el norte y el sur. Los gobiernos han apoyado activamente la IED y la mayoría ha adoptado medidas para promover el sector de los servicios empresariales a distancia. De hecho, cuando la industria de las prendas de vestir comenzó a sufrir la competencia de China y otros destinos asiáticos, sobre todo a partir de 2001, los países centroamericanos y la República Dominicana promovieron iniciativas para diversificar sus

economías y colocaron a la industria de servicios empresariales a distancia entre sus principales objetivos. Asimismo, el Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos, Centroamérica y la República Dominicana (CAFTA-RD) ha contribuido a incrementar el atractivo de estos países para el despliegue de operaciones de servicios empresariales a distancia dirigidos a clientes de los Estados Unidos.

Los mercados más grandes, es decir los del Brasil y México, cuentan con operaciones en casi todos los segmentos de los servicios empresariales a distancia. Pese a que el papel de esos países como destino de este tipo de actividades es relativamente reciente y la proporción de los servicios que se exportan más bien pequeña, representan gran parte del total de las exportaciones de servicios de la región. En cierta medida, el atractivo de ambos países para las operaciones a distancia radica en sus grandes mercados locales y la fortaleza de su sector industrial. La fuerte presencia de las empresas transnacionales en múltiples industrias contribuyó al establecimiento de centros de servicios dentro de la empresa (*in-house*) para funciones de ingeniería e investigación y desarrollo, entre otras, de sedes regionales y centros de servicios compartidos, así como de empresas de externalización que atienden simultáneamente a clientes locales y mundiales. Por otra parte, como existen importantes empresas de fabricación de equipos de tecnologías de la información en ambos países, se fue creando una adecuada masa crítica de ingenieros y otros profesionales que pueden ser contratados en la industria de servicios de TIC.

Otros países de América del Sur se han centrado en segmentos específicos de los servicios empresariales a distancia, sobre la base de sus ventajas competitivas. La Argentina se ha desempeñado bien en segmentos en que los costos son un factor crítico, como los centros de llamadas, así como en los que requieren una mayor formación, como la industria de las tecnologías de la información. Chile ha adoptado un enfoque de *cluster* para el desarrollo de una industria de servicios globales, que en la actualidad incluye operaciones en centros de servicios compartidos, desarrollo de software y externalización de procesos de conocimiento (KPO). Por su parte, la fortaleza del Uruguay ha sido la industria de software, pero las actividades se han ampliado a los servicios, sobre todo desde que la compañía india Tata Consultancy Services (TCS) estableció su centro mundial de servicios en este país en 2005. Colombia tiene una importante industria de servicios empresariales que, como en el caso de sus vecinos más grandes, está dirigida en gran medida al mercado local.

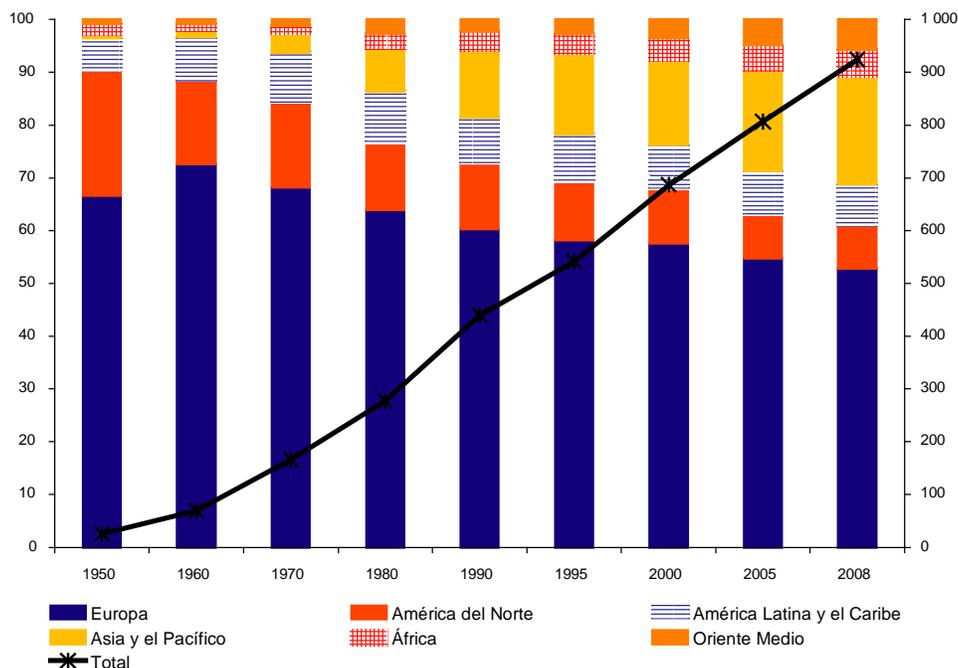
Dado que se considera que la industria de servicios empresariales a distancia contribuye decisivamente a atraer IED, la mayoría de los países de la región ha aplicado medidas específicas para el fomento de esta industria, junto con las políticas horizontales relacionadas con el ambiente de negocios, la promoción de la imagen país y demás iniciativas en este sentido. Las más comunes se enmarcan en dos categorías: instrumentos tributarios y zonas francas, por una parte, e iniciativas para el desarrollo de capacidades, por otra. De hecho, uno de los principales cuellos de botella para la expansión del sector de servicios a distancia en América Latina y el Caribe es la disponibilidad de recursos humanos debidamente calificados. Otras iniciativas incluyen la creación de parques tecnológicos y las subvenciones para estudios de preinversión y gastos de puesta en marcha.

Además de las medidas de política pública que ya se están aplicando para que la industria desarrolle su potencial, se requieren otras que permitan superar las principales dificultades de la región, incluida la disponibilidad de los recursos humanos con los conocimientos técnicos y lingüísticos necesarios. Las empresas locales y extranjeras, los especialistas de la industria y los gobiernos que están participando en la promoción de estas actividades han hecho hincapié en cinco tipos de medidas: ampliar y mejorar las capacidades; especializarse en segmentos en los que el país cuente con ventajas comparativas; actuar colectivamente en el mercadeo y la promoción de la región y facilitar la integración de las operaciones regionales; fomentar el desarrollo empresarial local, y orientarse hacia segmentos de mayor valor agregado y con mayores capacidades.

### C. COMPLEJOS HOTELERO-INMOBILIARIOS INTEGRADOS: INVERSIONES Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

En la segunda mitad del siglo XX, el turismo registró un crecimiento notable derivado del proceso de globalización y pasó a ser uno de los sectores más internacionalizados de la economía mundial. En esta industria interactúan múltiples actividades económicas en las que participa una amplia gama de agentes, desde empresas transnacionales hasta otras muy pequeñas, que ofrecen diversos servicios turísticos en distintas partes del mundo. Pese a que Europa y América del Norte siguen concentrando las llegadas de turistas internacionales, han surgido nuevos destinos, muchos de ellos en economías emergentes, lo que ha permitido extender los beneficios de esta industria a prácticamente todos los rincones del planeta. En la actualidad, América Latina y el Caribe es el destino de poco más del 8% de los viajes internacionales, una participación que ha permanecido relativamente estable en las últimas décadas (véase el gráfico 5).

Gráfico 5  
LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES, 1950-2008  
(En porcentajes y millones de personas)



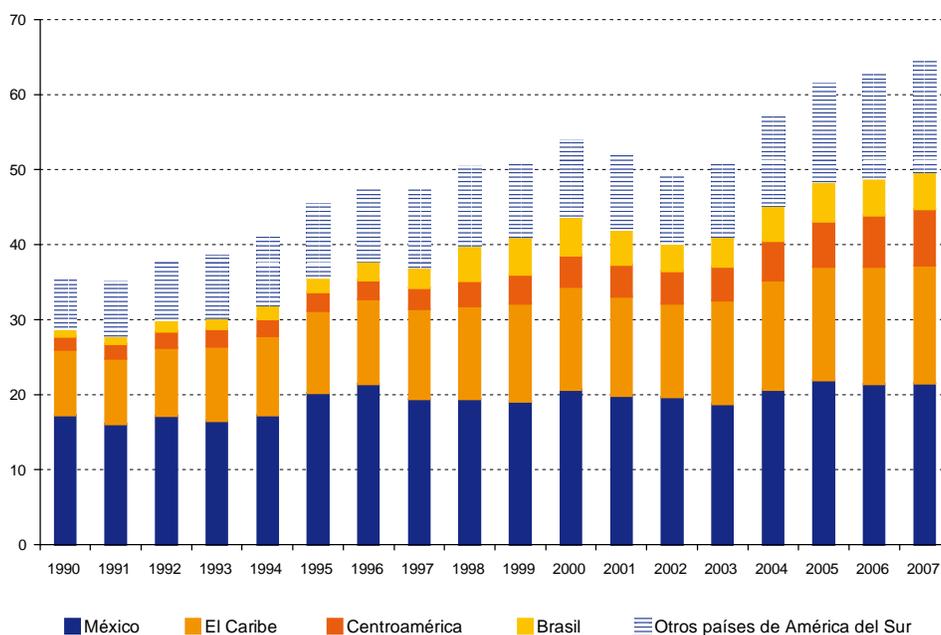
**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Últimamente, el sector del turismo ha acelerado su transformación, al responder a los cambios económicos, culturales, políticos, tecnológicos y demográficos, para convertirse en una actividad cada vez más segmentada. En este proceso, las empresas turísticas han comenzado a externalizar muchas de sus actividades, lo que ha permitido el ingreso al sector de empresas conexas, como inmobiliarias, constructoras y entidades financieras, entre otras. De hecho, al igual que en otros servicios, las principales empresas han logrado preservar sus ventajas competitivas con la suscripción de diversos tipos de contratos —gestión, arrendamiento y franquicias—, sin necesidad de abordar nuevas iniciativas mediante

las tradicionales inversiones de capital. En efecto, en el sector del turismo proliferan las “marcas globales” con escasa IED para asegurar el control de activos físicos, por ejemplo, inmobiliarios. En consecuencia, con turistas cada vez más informados, selectivos y exigentes, la atracción de IED y de “marcas globales” ha pasado a ser una prioridad para facilitar el acceso de muchos países en desarrollo, que carecen de capital y conocimientos (*know-how*), a los circuitos internacionales del turismo.

Con el surgimiento del turismo de masas, los destinos costeros, comúnmente denominados de sol y playa, comenzaron a atraer mayores volúmenes de viajeros internacionales. El aumento de la competencia y la sobreexplotación del entorno natural obligaron a los principales agentes turísticos a buscar nuevos destinos para satisfacer a una clientela cada vez más exigentes. En este escenario, México y los países de la Cuenca del Caribe se transformaron, producto de la cercanía con los Estados Unidos, en un polo cada vez más atractivo para este tipo de turismo vacacional y en la actualidad concentran cerca del 70% de las llegadas internacionales a América Latina y el Caribe (véase el gráfico 6).

Gráfico 6  
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES,  
1990-2007  
(En millones de personas)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe, sobre la base de información de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

En la región, rápidamente se extendió una oferta turística basada en el precio y en el modelo de todo incluido. No obstante, la volatilidad de la demanda y los problemas medioambientales producidos por la eliminación de desperdicios, la contaminación de las playas y la provisión y el suministro de agua potable comenzaron a deteriorar las ventajas competitivas sobre las que se sustentaba la actividad. En este contexto, las principales empresas iniciaron un masivo mejoramiento de sus instalaciones con el propósito de captar viajeros de mayor ingreso. Asimismo, se acometieron nuevos proyectos de mayores dimensiones, en los que se incorporó el segmento inmobiliario, con la participación de grupos locales y empresas internacionales. En un entorno estimulado por el auge inmobiliario de los países

industrializados y aprovechando los menores costos relativos prevalecientes en las economías latinoamericanas, se pretendía ofrecer un producto de alta calidad para el floreciente mercado de las casas de descanso, tanto para viajeros ocasionales como para quienes buscaban un lugar de residencia más permanente, como los jubilados del Canadá y los Estados Unidos. La combinación de hoteles de alto nivel y proyectos inmobiliarios ha permitido incrementar el flujo de caja de los inversionistas, producto de la venta de viviendas, además de prorratear los costos y el mantenimiento de las instalaciones comunes de entretenimiento —como los campos de golf, los puertos deportivos y los servicios de salud y bienestar— entre los dueños de las unidades residenciales. Estos megaproyectos han tenido gran éxito en México y comienzan a extenderse a otros países como el Brasil, Costa Rica y la República Dominicana.

En la articulación de los megaproyectos hotelero-inmobiliarios han adquirido un papel preponderante las empresas constructoras, las inmobiliarias y las entidades financieras, muchas de ellas de capital local, mientras que las cadenas hoteleras internacionales proporcionan su conocimiento del negocio y la experiencia en el trato de los clientes, avaladas por el prestigio de sus marcas. Aparentemente, el nuevo modelo tendría mayores articulaciones con las economías nacionales en comparación con el de todo incluido que presenta marcadas características de enclave.

Finalmente, en el actual contexto de crisis financiera global, a la que se estarían sumando los temores asociados a la epidemia de gripe por el virus A (H1N1), las expectativas de los inversionistas pueden verse duramente golpeadas. De hecho, además de la disminución del número de visitantes, las ventas de varios de estos proyectos inmobiliarios han registrado una notoria caída en los últimos meses, lo que ha complicado la gestión financiera de los articuladores de los megaproyectos.

#### **D. CONCLUSIONES Y PRINCIPALES IMPLICANCIAS**

En 2008, en un clima altamente volátil, América Latina y el Caribe recibió nuevamente niveles sin precedentes de IED, sustentados sobre todo en el buen desempeño de las economías nacionales y de los sectores vinculados a la explotación y transformación de los recursos naturales, en particular en los tres primeros trimestres del año. En un escenario con crecientes desafíos, muchos de los países de la región han procurado diversificar sus áreas prioritarias para atraer IED, a fin de mantener e incrementar su presencia en la economía internacional. Entre estas actividades destacan los servicios empresariales a distancia y los nuevos complejos hotelero-inmobiliarios integrados. La primera de ellas, pese a que no atrae grandes montos de IED, ofrece una serie de beneficios en términos de empleos, capacitación, transferencia y asimilación de tecnología, y desarrollo empresarial local. En segundo lugar, los grandes proyectos turísticos han permitido crear actividades en regiones poco desarrolladas y estarían contribuyendo a redefinir el modelo de negocios del sector en zonas sobreexplotadas. Estas actividades son una importante fuente de empleo para la mano de obra no calificada y han logrado establecer interesantes sinergias entre empresas e inversionistas locales y extranjeros.

El aumento de la IED hacia la región en los últimos años ha reportado beneficios. Sin embargo, ese aumento y la mayor presencia de empresas transnacionales no siempre se han traducido en un mejor aprovechamiento de sus efectos potenciales. De este modo, la IED en recursos naturales ha contribuido al aumento de las exportaciones y ha generado empleo e ingresos fiscales. Sin embargo, con frecuencia las empresas transnacionales de ese sector siguen operando en forma de enclave, sin estar ligadas a la economía nacional, con bajos niveles de procesamiento local y altos riesgos de contaminación o deterioro ambiental.

La IED en busca de eficiencia para la exportación ha ayudado a transformar la industria de algunos países, fundamentalmente la de México y la Cuenca del Caribe, mejorando la competitividad internacional de las manufacturas. También contribuye a la transferencia de conocimiento y tecnología, lo que redundaría en la capacitación de recursos humanos. Sin embargo, existen algunas dificultades asociadas. Esta IED corre el riesgo de quedar atrapada en actividades de bajo valor agregado, que generan pocos encadenamientos productivos y se centran en ventajas comparativas estáticas (bajo costo) y no en ventajas dinámicas (innovación) de la economía receptora. El escalamiento en la cadena de valor de la IED en busca de eficiencia sigue siendo un reto para la región.

La IED en busca de mercados internos ha impulsado nuevas actividades económicas en las economías receptoras, aumentando el contenido local, incentivando los encadenamientos productivos y al empresariado local, y mejorando el nivel de los servicios. Por otra parte, también existe el riesgo de que este tipo de IED resulte en un desplazamiento de empresas locales o en la producción de bienes y servicios sin competitividad internacional, dada la ausencia de instituciones sólidas o la existencia de vacíos regulatorios.

Las grandes corrientes de IED que han llegado a la región en el último quinquenio demuestran que su monto, per se, no garantiza la obtención de todos los beneficios que pueden resultar de la presencia de las empresas transnacionales.

Por su parte, las corrientes de inversión en el exterior de los países de la región también han continuado su tendencia ascendente. El proceso de globalización de las translatinas contribuye a fortalecer su propia competitividad, pero el vínculo entre esta mayor competitividad a nivel de empresa y la competitividad o mejora de eficiencia a nivel de industria no es automático. Los beneficios potenciales de la transferencia de conocimiento o tecnología pueden verse atenuados por las limitaciones en la capacidad de absorción.

Todo lo anterior apunta a formular y poner en marcha políticas que fortalezcan la capacidad de absorción de las economías de la región. En este sentido, la pregunta relevante no es solo cuánta IED se recibe, sino qué se hace y qué se logra con ella. En ese contexto, la reacción a la crisis económica actual debe incluir la construcción y el fortalecimiento de las capacidades productivas de las economías nacionales, de tal forma que puedan maximizar los beneficios no solo de la IED, sino también de su propia inversión en el exterior. El cambio de la estructura productiva, en el sentido de aumentar la participación de los sectores que hacen un uso intensivo de tecnología y conocimiento, puede tener como uno de sus componentes fundamentales el cabal aprovechamiento de las corrientes de IED y de la presencia de las empresas transnacionales relacionadas con ella. La realización de ese potencial depende marcadamente de la dinámica de una política de desarrollo productivo fuertemente centrada en la innovación y el desarrollo de capacidades locales.

## Capítulo I

**INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y EMPRESAS TRANSNACIONALES  
EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE****A. INTRODUCCIÓN**

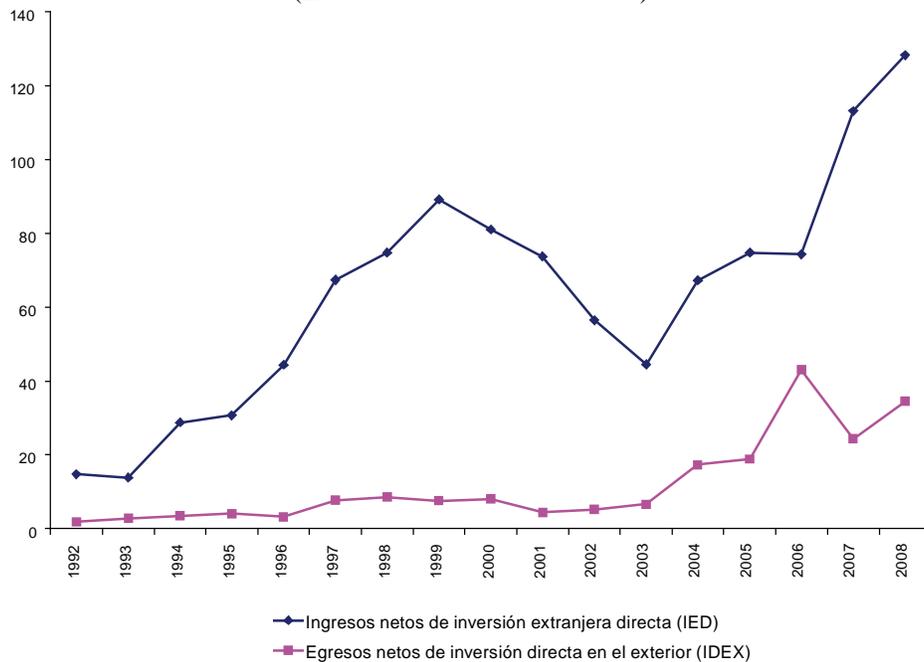
La inversión extranjera directa (IED) en América Latina y el Caribe llegó en 2008 a 128.301 millones de dólares, superando un 13% la cifra récord alcanzada en 2007. Este es un resultado notable, sobre todo si se considera que la crisis financiera y económica internacional contrajo las corrientes de IED a nivel mundial un 15%. Sin embargo, cabe destacar que la crisis afectó la tasa de crecimiento de la IED de la región en 2008, que fue menor al 52% de 2007.

La resistencia de las corrientes de IED hacia la región es destacable, aunque la cifra récord esconde una realidad subregional muy distinta. Las corrientes de IED hacia América del Sur ascendieron a 89.862 millones de dólares, lo que equivale a un aumento del 24% con respecto a 2007. Con un incremento del 30% en sus corrientes de IED, el Brasil se convirtió en el principal receptor de América Latina y el Caribe y en el responsable de la mayor parte del aumento en toda la región. Por su parte, la IED hacia México y la Cuenca del Caribe bajó a 38.438 millones de dólares, un 5% menos que el año anterior. México continuó siendo el principal receptor de la subregión, pero sus corrientes de IED se redujeron un 20% con respecto a 2007.

El aumento de la IED hacia América del Sur se explica fundamentalmente por dos factores: los altos precios de los productos básicos, que prevalecieron durante la mayor parte del año y estimularon la inversión en busca de recursos naturales, y el sólido crecimiento económico subregional, que estimuló la inversión en busca de mercados. El Brasil, Chile y Colombia fueron los países que estuvieron a la cabeza de este aumento. En cambio, la recesión de los Estados Unidos tuvo un efecto directo en las economías de México y la Cuenca del Caribe, desincentivando la inversión en busca de eficiencia, que tiene por objeto crear plataformas de exportación en estos países. La estrecha conexión de estas economías con el mercado estadounidense también resultó en una desaceleración del crecimiento subregional, lo que desaceleró la IED en busca de mercados.

Por otra parte, y pese a la crisis financiera, las corrientes de inversión de los países de la región hacia el exterior continuaron su tendencia ascendente y llegaron a 34.561 millones de dólares, lo que representa un aumento del 42% con respecto a 2007. Esto se explica por el vigoroso proceso inversor de las empresas translatinas que, en muchos casos, terminó de concretarse en 2008. Todo esto se suma al hecho de que la inversión de estas empresas en sectores de recursos naturales es menos sensible a la coyuntura debido al tiempo de maduración que toman los proyectos de inversión. El principal inversionista de América Latina y el Caribe fue el Brasil, cuyas inversiones representan casi el 60% de la inversión de la región en el exterior en 2008.

Gráfico I.1  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: CORRIENTES DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR, 1992-2008<sup>a</sup>**  
 (En miles de millones de dólares)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 15 de mayo de 2009.

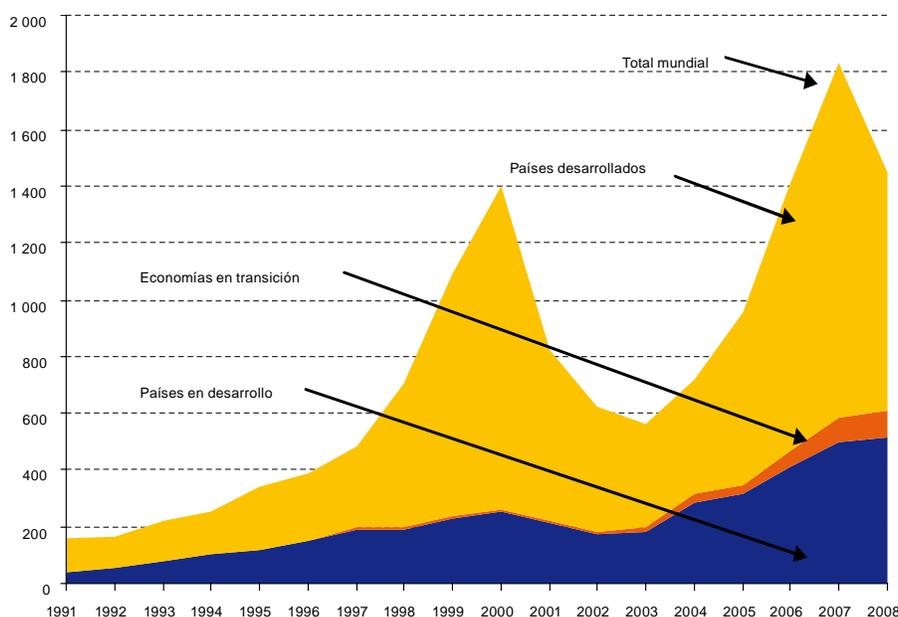
<sup>a</sup> Las cifras de IED corresponden a las entradas de inversión extranjera directa, descontadas de las desinversiones realizadas por los inversionistas extranjeros (repatriaciones de capital). Las cifras de inversión directa en el exterior corresponden a las inversiones realizadas en el exterior por residentes, descontados los retiros de inversión en el exterior realizados por estos mismos inversionistas. En las cifras de inversión extranjera directa no se consideran las corrientes recibidas por los principales centros financieros del Caribe. En las cifras de inversión directa en el exterior no se consideran las corrientes con origen en estos centros financieros. Estos datos difieren de los del *Estudio económico de América Latina y el Caribe* y del *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*, publicados en agosto y diciembre de 2008, respectivamente, por cuanto en ellos se presenta el saldo neto de la inversión extranjera, es decir, la inversión directa en la economía declarante menos la inversión directa en el exterior.

Dada la magnitud y expansión de la crisis financiera y económica mundial, en este capítulo se analizan los principales efectos de este fenómeno sobre las corrientes actuales y futuras de IED hacia América Latina y el Caribe. El capítulo está dividido en tres secciones: en la sección B se analiza, a grandes rasgos, el panorama mundial de la inversión extranjera directa y se pone en contexto la inversión recibida en América Latina y el Caribe, en la sección C se examina el desempeño de los países de la región como destino de inversiones y en la sección D se revisa su actuación como inversionistas extranjeros. El análisis se basa en datos de la balanza de pagos y en información sobre las actividades y estrategias de las principales empresas transnacionales y regionales (translatinas).

## B. PANORAMA MUNDIAL DE LA INVERSIÓN

El ciclo de crecimiento de la IED mundial que se iniciara en 2003 y alcanzara niveles récord en 2007 habría llegado a su fin en 2008 como consecuencia de la crisis financiera y económica internacional (véase el gráfico I.2). En 2008, las corrientes mundiales de IED llegaron a 1,7 billones de dólares, cifra que, si bien muestra un descenso del 15% con respecto al récord de 2007, todavía está por encima del promedio de los últimos cinco años.

Gráfico I.2  
**CORRIENTES DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA MUNDIAL  
 Y POR GRUPOS DE ECONOMÍAS, 1991-2008**  
 (En miles de millones de dólares)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales; Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *World Investment Report, 2008. Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, Ginebra, 2008. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.08.II.D.23; estimaciones para 2008 basadas en proyecciones de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *Assessing the Impact of the Current Financial and Economic Crisis in FDI Inflows*, abril de 2009.

Lo que comenzó como una crisis del mercado inmobiliario de los Estados Unidos a mediados de 2007, rápidamente comprometió al sistema financiero de la mayoría de los países desarrollados, revelando importantes fallas en el mercado financiero mundial.

La desregulación financiera y la proliferación de nuevos instrumentos (como títulos basados en hipotecas y obligaciones colateralizadas) permitieron lograr una gran acumulación de activos, sustentada por crecientes niveles de deuda en los países desarrollados. En lo que respecta a los consumidores, esto permitió el financiamiento de bienes de consumo, pero la baja de los precios de las acciones y las viviendas redujo significativamente el valor de sus activos, contrayendo su capacidad de compra y alterando las expectativas. Las empresas reaccionaron a estos ajustes con medidas que provocaron contracciones por el lado de la oferta y

contribuyeron a la desaceleración del crecimiento. Por otra parte, el aumento de la deuda (particularmente fuera del balance) de ciertas instituciones financieras derivó en altos niveles de apalancamiento en algunas de ellas. El proceso de desapalancamiento hizo que las fallas del sistema financiero se convirtieran en grietas que terminaron por provocar el derrumbe de prestigiosas instituciones financieras en el tercer trimestre de 2008, causando una rápida evaporación de la liquidez mundial (Naciones Unidas, 2009).

La crisis que comenzó en los países desarrollados se fue extendiendo paulatinamente a los países en desarrollo, tanto a través del canal real (desaceleración de las exportaciones, caída de los precios de los bienes primarios, reducción de las remesas) como del canal financiero (menor acceso y mayor costo del financiamiento). De este modo, la crisis se convirtió en un asunto global<sup>1</sup>.

Este gradual deterioro de las condiciones económicas erosionó las perspectivas de inversión extranjera directa en 2008. El efecto negativo de la crisis internacional sobre las corrientes de IED se manifestó de tres maneras:

- 1) Mediante el deterioro de las perspectivas de crecimiento económico, que es el factor más determinante de la IED (Sauvant, 2008a). La coyuntura actual y sus opacas perspectivas de crecimiento (véase el cuadro I.1) han reducido los incentivos para incrementar las capacidades de producción, provocando una importante contracción de las corrientes de inversión extranjera directa.

Cuadro I.1  
**CRECIMIENTO DEL PIB Y PERSPECTIVAS EN EL MUNDO  
Y POR TIPO DE PAÍSES, 2007-2010**  
(En porcentajes)

	2007	2008	2009	2010
Fondo Monetario Internacional (FMI)				
Mundo	5,2	3,2	-1,3	1,9
Economías avanzadas	2,7	0,9	-3,8	0,0
Economías emergentes y en desarrollo	8,3	6,1	1,6	4,0
Banco Mundial				
Mundo	3,7	2,5	-1,7	2,3
Países de alto ingreso	2,6	1,3	-2,9	1,6
Países en desarrollo	7,9	6,3	2,1	4,4
Naciones Unidas <sup>a</sup>				
Mundo	3,8	2,5	1	...
Economías desarrolladas	2,5	1,2	-0,5	...
Economías en desarrollo	7,2	5,9	4,6	...
Economías en transición	8,3	6,9	4,8	...

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe, sobre la base de Fondo Monetario Internacional (FMI), *Perspectivas de la economía mundial al día*, Washington, D.C. 28 de enero de 2009; Naciones Unidas, *World Economic Situation and Prospects*, Nueva York, enero de 2009 y Banco Mundial, “Perspectivas económicas mundiales 2009. Actualización de las proyecciones, 30 de marzo de 2009” [en línea] <http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2009/Resources/5530448-1238466339289/Spanish-GEP-Update.pdf>. y para 2007 y 2008, Banco Mundial, *Global Economic Prospects 2009: Commodities at the Crossroads*, Washington, D.C., diciembre de 2008.

<sup>a</sup> El pronóstico de las Naciones Unidas para 2009 refleja el escenario base. Además, se considera un escenario más optimista y otro más pesimista.

<sup>1</sup> Para acceder a una discusión más profunda de los mecanismos de transmisión de la crisis a los países en desarrollo y transición, véase Naciones Unidas, 2009, y para el caso particular de América Latina y el Caribe, véase CEPAL (2008c).

- 2) Mediante la reducción del acceso a recursos para financiar la inversión. La crisis internacional ha limitado de dos maneras el acceso al financiamiento: a través de la contracción y el aumento del costo del crédito comercial, lo que obliga a las empresas a depender de sus propios recursos para financiar inversiones (Sauvant, 2008a), y por medio de la erosión de las ganancias corporativas. Esta combinación de factores ha limitado la capacidad de las empresas para financiar nuevas inversiones o fusiones y adquisiciones con fondos propios (UNCTAD, 2009).
- 3) Mediante el aumento de la incertidumbre y las percepciones de riesgo. Ante esta situación, las empresas han adoptado diversas medidas (reestructuraciones, desinversiones, cierres de plantas, despidos) para enfrentar mejor las posibles turbulencias. Una de estas medidas es la revisión de los planes de inversión y muchas empresas ya han pospuesto o suspendido algunos de sus proyectos de inversión<sup>2</sup>.

### **1. La crisis reduce la inversión extranjera directa en los países desarrollados y provoca una heterogénea desaceleración de las corrientes hacia las economías en desarrollo y transición**

Al tiempo que constituyen el epicentro de la crisis financiera, los países desarrollados han sido los más afectados, ya que las corrientes de IED hacia ellos descendieron un 25% con respecto al año anterior, como consecuencia de la desaceleración de sus economías. En comparación, las corrientes de IED hacia los países en desarrollo y las economías en transición aumentaron un 7% y un 24%, respectivamente, y alcanzaron un nuevo récord histórico. Esto es consecuencia de los altos precios de los productos básicos, del sólido crecimiento de algunas de estas economías y del momento generado por grandes proyectos de inversión en marcha que no fueron suspendidos.

Aunque los países desarrollados siguen siendo los mayores receptores de la IED mundial, su participación en los flujos globales recibidos bajó del 69% en 2007 al 60% en 2008. En contrapartida, la participación de las economías en desarrollo y transición en la IED mundial aumentó del 30% en 2007 al 39% en 2008. En el caso particular de América Latina y el Caribe, su participación aumentó del 7% en 2007 al 8% en 2008 (véase el cuadro I.2). Entre los países desarrollados, los principales receptores de IED en 2008 fueron los Estados Unidos, Francia y el Reino Unido, mientras que entre las economías en desarrollo y transición los principales receptores fueron los BRIC (el Brasil, la Federación de Rusia, la India y China) y Hong Kong (Región Administrativa Especial de China).

La IED hacia las economías en desarrollo y transición aumentó, pero la crisis internacional desaceleró de manera desigual su crecimiento en las distintas regiones. El nivel de desaceleración varía dependiendo de la vulnerabilidad económica de cada país o región y del grado de contagio de la crisis.

---

<sup>2</sup> Un ejemplo es la suspensión de la megatransacción entre BHP Billiton (Australia) y Rio Tinto (Reino Unido), ya que la primera retiró la oferta por la segunda como consecuencia de la caída de los precios de los productos básicos y la inestabilidad de los mercados mundiales (Expansión, 2008). Otro ejemplo en el sector minero es el retiro de la oferta de Xstrata (Reino Unido, Suiza) para adquirir la minera Lonmin (Reino Unido), argumentando dificultades para obtener crédito para financiar la operación (*Financial Post*, 2008). El ambiente económico mundial y sus perspectivas llevaron a Samsung (República de Corea) a retirar la oferta de 5.900 millones de dólares para adquirir SanDisk (Estados Unidos), mientras que Huawei (China) tuvo que suspender la venta de su unidad de dispositivos móviles por el retiro de los posibles compradores (*New York Times*, 2008). En la siguiente sección pueden encontrarse otros ejemplos y sus efectos en América Latina.

Cuadro I.2  
**CORRIENTES, TASAS DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE LAS ENTRADAS  
 NETAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL MUNDO,  
 POR GRUPOS DE PAÍSES RECEPTORES, 2007-2008**

	Corrientes de inversión extranjera directa (En millones de dólares)		Cambio anual (En porcentajes)		Participación (En porcentajes del total)	
	2007	2008 <sup>a</sup>	2007	2008 <sup>a</sup>	2007	2008 <sup>a</sup>
Mundo	1 940 900	1 658 500	38	-15	100	100
Países desarrollados	1 341 800	1 001 800	43	-25	69	60
Países en desarrollo	512 200	549 100	24	7	26	33
América Latina y el Caribe <sup>b</sup>	127 300	139 300	37	9	7	8
África	53 500	72 000	17	35	3	4
Asia y Oceanía	331 400	337 800	21	2	17	20
Europa sudoriental y Comunidad de Estados Independientes	86 900	107 600	52	24	4	6

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales; Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *World Investment Report, 2008. Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, Ginebra, 2008. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.08.II.D.23; estimaciones para 2008 basadas en proyecciones de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *Assessing the Impact of the Current Financial and Economic Crisis in FDI Inflows*, abril de 2009.

<sup>a</sup> Cifras preliminares.

<sup>b</sup> Incluye centros financieros.

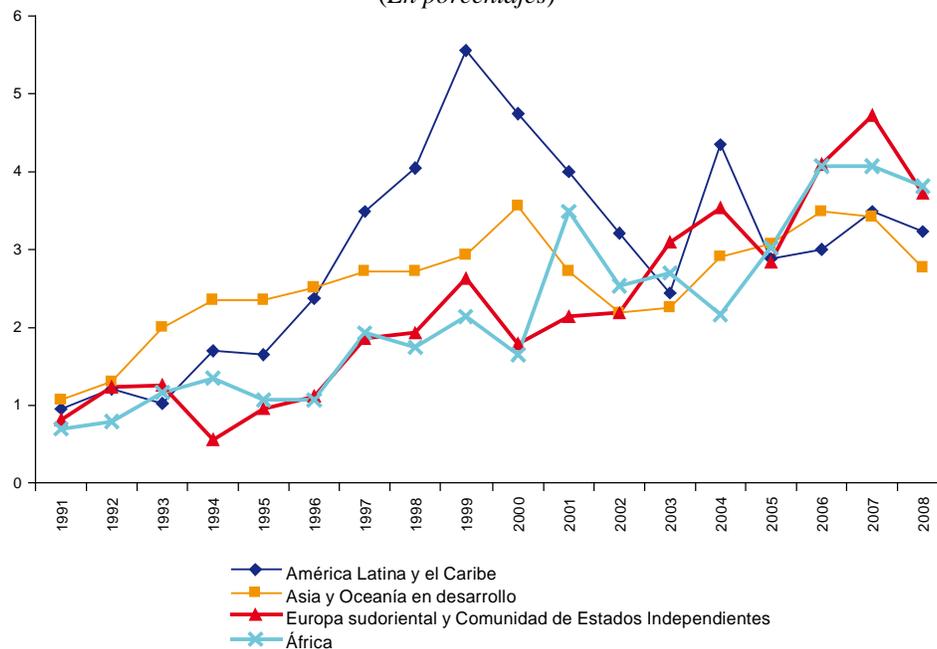
En todas las regiones, excepto África, las tasas de crecimiento de la IED fueron menores que en 2007. Los países en desarrollo de Asia y Oceanía solo crecieron un 2% con respecto al año anterior. Los flujos hacia la región de Asia y el Pacífico mostraron un leve aumento (6,4%), las corrientes dirigidas a Asia occidental bajaron (18,6%) como resultado de un menor crecimiento de la demanda mundial de petróleo<sup>3</sup>. Las corrientes de IED a África mantuvieron su inercia como consecuencia de los altos precios de los productos básicos prevalecientes durante la mayor parte del año. El comportamiento de las corrientes en América Latina y el Caribe se analiza con mayor detalle en la siguiente sección.

Tomando en cuenta las corrientes de IED como proporción del PIB, Europa sudoriental, la Comunidad de Estados Independientes y África son las regiones que reportan indicadores más altos<sup>4</sup>. En relación con el PIB, la IED en los países en desarrollo mostró un descenso con respecto al último año (véase el gráfico I.3).

<sup>3</sup> Asia occidental incluye a: Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Iraq, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán, Palestina, Qatar, República Árabe Siria, Turquía y Yemen.

<sup>4</sup> El objetivo de este indicador (IED/PIB) es normalizar la importancia de la IED en base al tamaño de la economía. No obstante, es importante reconocer que este indicador tiene algunas deficiencias. Dado que el PIB utilizado es a precios corrientes, algunos factores, como la inflación o la fluctuación cambiaria, pueden tener un efecto importante en la razón IED/PIB, lo que dificulta la comparación intertemporal o entre regiones.

Gráfico I.3  
**REGIONES EN DESARROLLO: INGRESOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA  
 COMO PROPORCIÓN DEL PIB, 1990-2008**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales; Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *World Investment Report, 2008. Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, Ginebra, 2008. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.08.II.D.23; Fondo Monetario Internacional (FMI), *Perspectivas de la economía mundial*, octubre de 2008; estimaciones para 2008 basadas en proyecciones de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *Assessing the Impact of the Current Financial and Economic Crisis in FDI Inflows*, abril de 2009.

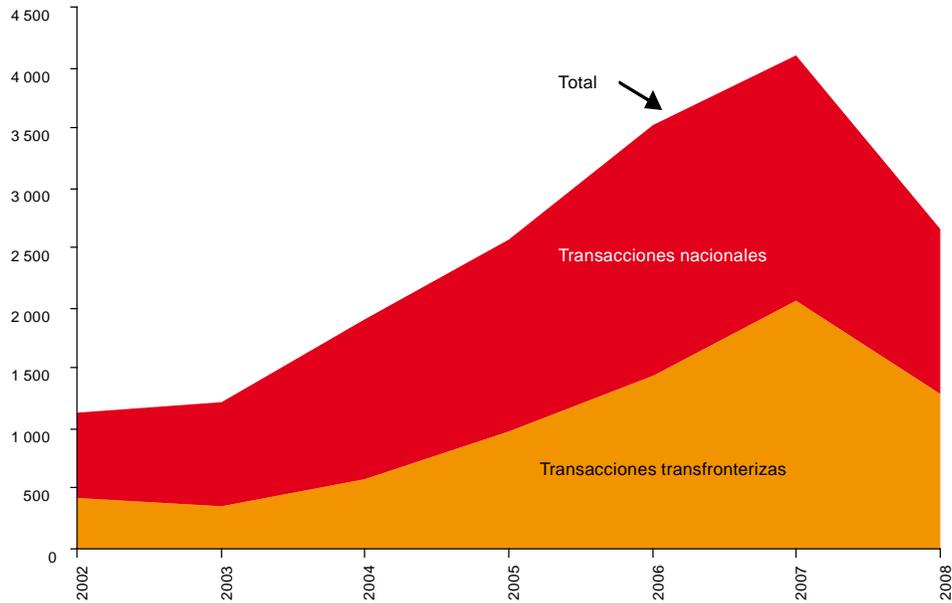
Un indicador que refleja los efectos de la coyuntura actual sobre las corrientes de inversión extranjera directa es la actividad en fusiones y adquisiciones transfronterizas, que tiene un comportamiento muy similar a las corrientes totales de IED y constituye una de las formas más comunes en que las empresas transnacionales pueden penetrar en mercados extranjeros.

El volumen de fusiones y adquisiciones anunciado en 2008 mostró una notable contracción respecto de 2007, sobre todo debido a las mayores limitaciones al financiamiento (véase el gráfico I.4). El número de transacciones transfronterizas anunciadas bajó un 27% y su valor se redujo un 40% con respecto al año pasado. El número de operaciones nacionales (entre empresas de un mismo país) disminuyó un 24%, y su valor se redujo un 36%<sup>5</sup>. Esta reducción puede marcar el fin de lo que podría considerarse la sexta ola de fusiones y adquisiciones (véase el recuadro I.1).

Es importante destacar que la crisis financiera resultó en una baja significativa del precio de las acciones y, por ende, en una caída del valor de los activos de las empresas. Esto hace que una misma fusión o adquisición tenga menor valor monetario que antes y después de la crisis, lo que implica un menor valor de la IED en el caso de las operaciones transfronterizas.

<sup>5</sup> Información basada en Bloomberg. Esta fuente no informa acerca del valor de todas las transacciones, por lo que los datos de valor solo representan las estadísticas para las operaciones de las que se conoce el monto.

Gráfico I.4  
**EVOLUCIÓN DEL VALOR DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES MUNDIALES, 2008<sup>a</sup>**  
*(En miles de millones de dólares)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina (CEPAL), sobre la base de datos de Bloomberg.

<sup>a</sup> Los datos sobre fusiones y adquisiciones se refieren a las operaciones, concluidas o pendientes, anunciadas cada año. Bloomberg no informa acerca del valor de todas las transacciones, por lo que los datos de valor solo representan las estadísticas para las operaciones de las que se conoce el monto.

#### Recuadro I.1 **EL FIN DE OTRA OLA DE FUSIONES Y ADQUISICIONES**

En general, los economistas e historiadores identifican cinco olas de fusiones y adquisiciones.

La primera ola (1887-1904) dio lugar a la creación de las principales industrias del acero, la telefonía y el petróleo, así como de otras gigantes de la manufactura y el transporte, en los Estados Unidos. La principal motivación de las empresas durante esta ola era la monopolización de los mercados.

La segunda ola (1916-1929), que terminó con la crisis de 1929, generó una mayor consolidación de las industrias sujetas a la primera ola, así como fusiones a oligopolios y entre empresas que buscaban una diversificación o integración vertical. En este período surgieron las grandes empresas automotrices de los Estados Unidos.

La tercera ola (década de 1960) estuvo marcada por la diversificación y la creación de conglomerados. En este período se constituyeron empresas como IT&T, LTV y Litton. Sin embargo, las empresas que se diversificaron nunca obtuvieron los beneficios generados por dicho proceso.

La cuarta ola (década de 1980) se caracteriza principalmente por las adquisiciones hostiles, aunque en este período también fue notorio el financiamiento con bonos basura y el incremento, en volumen y tamaño, de las compras de empresas con fondos tomados en préstamo. Esta ola llegó a su fin con la compra de RJR Nabisco con fondos tomados en préstamo, el colapso del mercado de bonos basura y los serios problemas de capital y carteras de crédito de los bancos comerciales. A finales de los años ochenta, en Europa se llevó a cabo una serie de fusiones horizontales transfronterizas como estrategia de las empresas que se preparaban para la llegada del Mercado Común Europeo.

## Recuadro I.1 (conclusión)

La quinta ola (1993-2000) se conoce como la era de las megatransacciones. Durante este período, se crearon empresas de un tamaño y un alcance global sin precedentes. La idea generalizada de que el tamaño era importante para competir en un mercado global motivó fusiones anteriormente impensables, como las de Chrysler y Daimler-Benz, Exxon y Mobil, Boeing y McDonnell Douglas y AOL y Time Warner. Sin embargo, a principios del milenio, el rompimiento de la burbuja de las compañías punto com, la caída del Nasdaq, el endurecimiento de los estándares bancarios para el otorgamiento de créditos y el hecho de que los anuncios de fusiones no fueran bien recibidos por los mercados de valores, pusieron fin a la quinta ola de fusiones y adquisiciones.

La sexta ola (2003-2007?) registró niveles récord de fusiones y adquisiciones transfronterizas. Esta ola obtuvo su impulso del fuerte y sostenido crecimiento económico global, las presiones sobre las transnacionales para mejorar su competitividad mediante la adquisición de empresas extranjeras, la globalización, la disponibilidad de financiamiento a bajo costo, el alza de los precios de los productos básicos, la gran actividad de los fondos de inversión de cobertura y el importante crecimiento de los fondos privados de inversión.

En la literatura económica, fundamentalmente en la neoclásica, se considera a las olas de fusiones y adquisiciones como el resultado de turbulencias en el ambiente económico, tecnológico o regulatorio de una industria (Mitchell y Mulherin, 1996), que requieren una reasignación de activos a gran escala. Pero estas turbulencias no son suficientes para producir reacciones encadenadas de fusiones. Para esto, es esencial que exista disponibilidad de capital y menores restricciones de financiamiento, de manera que la turbulencia se pueda convertir en una ola (Harford, 2004).

La crisis financiera actual, la incertidumbre y la falta de liquidez han sido factores negativos que desaceleraron las fusiones y adquisiciones a nivel nacional e internacional en 2008. Esto podría significar el fin de la ola que comenzó solo cinco años atrás.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Martine Lipton, *Merger Waves in the 19th, 20th and 21st Centuries. The Davies Lecture*, Osgoode Hall Law School, York University, 14 de septiembre de 2006, y F.M. Sherer y D. Ross, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1990.

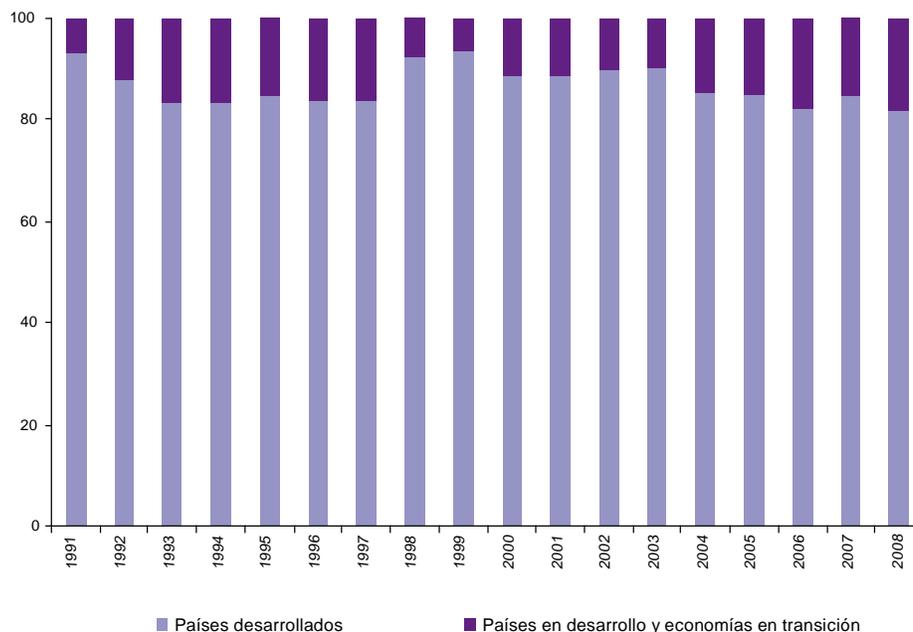
Sin embargo, a pesar de la situación económica mundial, en 2008 se completaron importantes operaciones que ya habían sido anunciadas con anterioridad. Para acceder a una lista de las transacciones transfronterizas superiores a 10.000 millones de dólares, anunciadas o concluidas en 2008, véase el cuadro I.A-1 del anexo.

## **2. El origen de la IED sigue concentrado en los países desarrollados, pero las economías en desarrollo y transición han aumentado su participación**

Las principales fuentes de IED siguen concentradas en los países desarrollados, con los Estados Unidos como principal inversionista. La participación de estos países en los flujos totales de inversión directa en el exterior ha oscilado entre el 80% y el 90% en las dos últimas décadas (véase el gráfico I.5).

Sin embargo, el volumen de inversiones directas en el exterior de los países en desarrollo y transición ha seguido una tendencia ascendente. En la década de 1990, la participación de los países en desarrollo y transición aumentó de manera constante, impulsada por el dinamismo de la IED proveniente de Asia. Esta tendencia terminó abruptamente en 1998 producto de la crisis asiática, pero comenzó a resurgir a partir de 2003, manteniendo una tendencia ascendente y alcanzando su nivel histórico más alto en 2008. Este resurgimiento de la IED de los países en desarrollo está encabezado por Asia, con China y Hong Kong (RAE de China) como responsables de más del 50% de la IED proveniente de esta región en los últimos cinco años.

Gráfico I.5  
**PAÍSES DESARROLLADOS Y EN DESARROLLO Y ECONOMÍAS EN TRANSICIÓN:  
 PARTICIPACIÓN EN LAS CORRIENTES DE SALIDA DE INVERSIÓN DIRECTA,  
 1991-2008**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales; Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *World Investment Report, 2008. Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, Ginebra, 2008. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.08.II.D.23; estimaciones para 2008 basadas en proyecciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Es interesante observar que, si bien las fusiones y adquisiciones transfronterizas se han desacelerado, un análisis de las 100 mayores operaciones de 2008 muestra que aumentaron las fusiones en países industrializados originadas en países en desarrollo o transición. Este hecho puede evidenciar la creciente importancia de las empresas transnacionales de los países emergentes en el escenario mundial y el importante papel de la IED en la movilización de capitales de las regiones donde más abundan a otras donde se volvieron relativamente más escasos durante la crisis económica (OCDE, 2008a)<sup>6</sup>. El mejor estado financiero de algunas empresas de países emergentes ha permitido que inyecten capital en otras con mayores restricciones de financiamiento. Las transacciones de la empresa china de aluminio Aluminium Corporation of China (Chinalco) y la minera China Minmetals constituyen algunos ejemplos recientes. En una operación que incluye empresas conjuntas en aluminio, cobre y mineral de hierro y la compra de bonos convertibles, Chinalco invirtió 19.500 millones de dólares en la minera Rio Tinto, cuya deuda se estima en unos 40.000 millones de dólares. Por su parte, China Minmetals hizo una oferta de 17.000 millones de dólares para adquirir la australiana OZ minerals, también con problemas de deuda (*The Economist*, 2009b y 2009c).

<sup>6</sup> Esto también es producto de la evolución de la crisis, que afectó primero a las empresas transnacionales del mundo desarrollado y después a las empresas de las economías en desarrollo y transición, que vieron fortalecida su situación financiera como consecuencia de los altos precios de los productos básicos, al menos las que operan en este rubro.

Los fondos soberanos de inversión son otra fuente importante de financiamiento proveniente de los países en desarrollo, con un potencial importante para la IED<sup>7</sup>. Estos fondos tienen un valor estimado de 5 billones de dólares en activos. Sin embargo, de las diferentes inversiones que realizan, solo 10.000 millones de dólares, un 0,2% del total, se destinan a lo que se considera inversión extranjera directa (UNCTAD, 2008a)<sup>8</sup>. Algunos cambios recientes en las políticas nacionales de los países desarrollados han vuelto menos hospitalario el clima de inversión, especialmente para algunas fusiones y adquisiciones transfronterizas y fondos soberanos de inversión (Sauvant, 2008a y 2008b)<sup>9</sup>. La posibilidad de que las empresas transnacionales de los países emergentes y los fondos soberanos de inversión aumenten su importancia como inversionistas en países desarrollados no solo depende de su habilidad y estrategia, sino también de la apertura de los países receptores.

### **3. La IED como fuente de mayor estabilidad en las corrientes de capital en épocas de crisis**

La IED sigue siendo la fuente más importante de financiamiento para los países en desarrollo y transición, aunque la relevancia de otras fuentes de capital ha aumentado en los últimos años (véase el gráfico I.6).

Aunque en términos absolutos la IED ha aumentado con el transcurso del tiempo, en términos relativos ha perdido terreno frente a otros flujos de capital. La participación de la IED se ha reducido del 87% en 1999 al 50% en 2006 y 2007, cediendo terreno a las corrientes de cartera y a las provenientes de bancos comerciales (véase el recuadro I.2). El aumento y la diversificación de las corrientes de capital hacia el mundo en desarrollo han sido, sin duda, positivos. Sin embargo, se corre el riesgo de que la crisis económica mundial resulte en una brusca contracción de las corrientes de cartera y los acreedores privados, reduciendo de manera repentina los flujos de capital a los países en desarrollo. En este contexto, la IED puede ser una fuente de mayor estabilidad en las corrientes de capital a estos países.

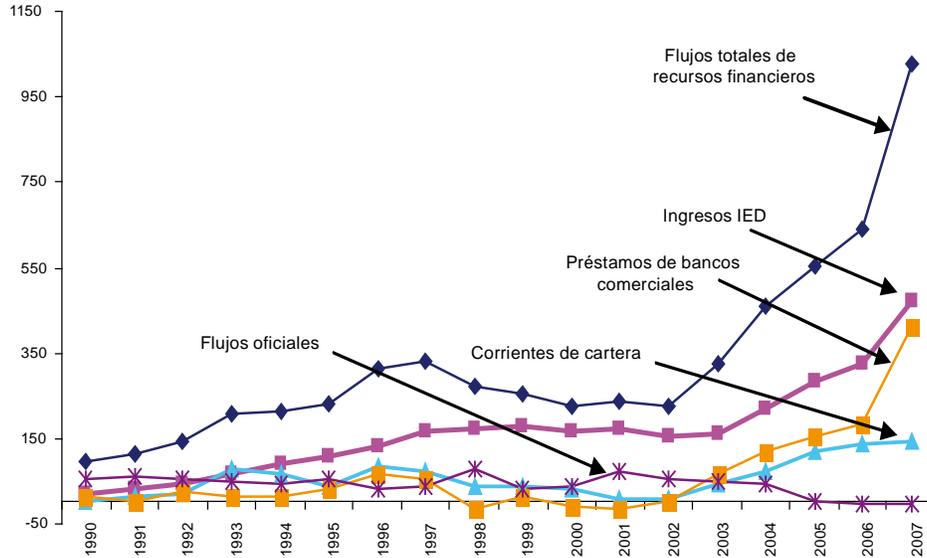
---

<sup>7</sup> Los fondos soberanos de inversión son medios de inversión financiados por la acumulación de reservas internacionales administradas en forma independiente de las reservas oficiales gestionadas por las autoridades monetarias. Estos fondos son directa o indirectamente administrados por los gobiernos, lo que ha generado preocupación a nivel de la seguridad nacional en varios países receptores y ha resultado en el establecimiento de límites a la inversión y procesos de revisión mucho más exigentes. Algunos ejemplos de estos fondos se encuentran en Chile, los Emiratos Árabes Unidos, la Federación de Rusia, Hong Kong (RAE de China), Kuwait, la República Bolivariana de Venezuela y Singapur.

<sup>8</sup> La IED implica una relación a largo plazo que refleja un interés duradero en una empresa localizada en una economía diferente de la del inversionista extranjero.

<sup>9</sup> Algunos ejemplos reflejados por la prensa dan cuenta de este fenómeno. En 2004, Lenovo adquirió la unidad de computadoras de IBM en una transacción que suscitó preocupación a nivel de seguridad nacional ante el temor de que la empresa pudiera actuar como pantalla del gobierno chino para transferir tecnología avanzada. En consecuencia, cuando el Departamento de Estado quiso adquirir computadoras Lenovo, solo pudo comprar las que fueran a usarse en ambientes no considerados clasificados. En 2006, DP World (Emiratos Árabes Unidos) intentó adquirir seis puertos en los Estados Unidos propiedad de P&O y, aunque la transacción fue inicialmente aprobada por el Comité de Inversiones Extranjeras, una segunda revisión por parte del Congreso de los Estados Unidos prohibió la adquisición por razones de seguridad nacional. Para más detalles de estos casos, véase Goldstein (2008).

Gráfico I.6  
**CORRIENTES DE RECURSOS FINANCIEROS HACIA PAÍSES EN DESARROLLO**<sup>ab</sup>  
 (En miles de millones de dólares)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y datos actualizados de 2007, Banco Mundial, *Global Development Finance. The Role of International Banking*, Washington, D.C., 2008.

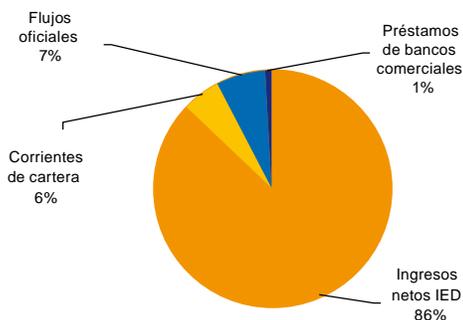
<sup>a</sup> Definidas como obligaciones netas de más de un año de plazo.

<sup>b</sup> Se utiliza la clasificación de países en desarrollo del Banco Mundial que difiere de la de la UNCTAD ya que los países de Europa Central y del Este se incluyen entre los países en desarrollo.

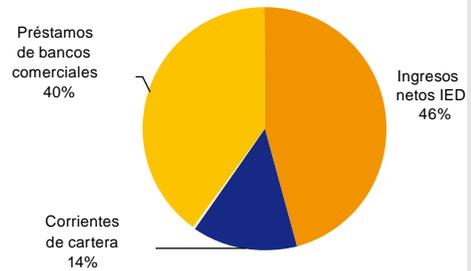
Recuadro I.2  
**RADIOGRAFÍA DE UN CAMBIO: COMPOSICIÓN DE CORRIENTES INTERNACIONALES DE CAPITAL HACIA PAÍSES EN DESARROLLO (1999-2007)**

Las corrientes de capital hacia países en desarrollo han aumentado considerablemente en los últimos años (de 204.000 millones de dólares en 1999 a 1,025 billones de dólares en 2007). La IED ha sido una de las fuentes más importantes de financiamiento para los países en desarrollo. Sin embargo, la composición de las corrientes internacionales de capital ha registrado un notable cambio en los últimos años.

Composición de flujos de capital en 1999:  
 204.000 millones de dólares



Composición de flujos de capital en 2007:  
 1,03 billones de dólares



## Recuadro I.2 (conclusión)

La proporción de las corrientes de IED se redujo de alrededor del 90% a menos del 50%, mientras que las corrientes de cartera más las de los acreedores privados han dado un salto espectacular del 7% al 54% en solo ocho años. En contraste con lo ocurrido en 1999, la posición neta de los acreedores oficiales en 2007 es negativa, lo que refleja que el repago de deuda ha excedido los préstamos recibidos.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Banco Mundial, *Global Development Finance. The Role of International Banking*, Washington, D.C., 2008.

En resumen, las corrientes mundiales de IED registraron un descenso del 15% con respecto a 2007. Los más afectados fueron los países desarrollados, que vieron sus corrientes de IED caer un 25%. Por el contrario, la inversión extranjera directa hacia los países en desarrollo y economías en transición aumentó un 7% y un 24%, respectivamente. La IED en América Latina y el Caribe (incluidos los Centros Financieros) resistió el primer embate de la crisis económica con un aumento del 9%. Aunque el desempeño de los países en desarrollo y las economías en transición fue bueno en términos de corrientes de IED, es muy probable que en 2009 estas corrientes desciendan en la medida en que la situación económica mundial no dé signos de recuperación.

En las siguientes secciones se analiza el desempeño de América Latina y el Caribe como receptora de inversiones e inversionista.

## **C. INGRESOS DE IED Y EMPRESAS TRANSNACIONALES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

### **1. Evolución y características de las corrientes de IED hacia América Latina y el Caribe en 2008**

A pesar de la crisis internacional, las corrientes de IED hacia América Latina y el Caribe mantuvieron su tendencia ascendente en 2008. Excluidos los principales centros financieros<sup>10</sup>, la región recibió 128.301 millones de dólares por concepto de IED y logró superar en un 13% la cifra récord alcanzada en 2007. En términos agregados, pese al volátil escenario mundial, la IED siguió creciendo. Sin embargo, su comportamiento no fue homogéneo en toda la región y mientras los flujos de IED recibidos por América del Sur aumentaron un 24%, hasta los 89.862 millones de dólares, las corrientes recibidas por México y la Cuenca del Caribe<sup>11</sup> bajaron un 5%, a 38.438 millones de dólares. Este último resultado es consecuencia de la marcada caída de estos flujos hacia la economía mexicana (véase el gráfico I.7).

Las distintas trayectorias de la IED en las dos subregiones se explican por los efectos diferenciados de la crisis internacional sobre las inversiones en busca de eficiencia y recursos naturales y el grado de contagio de la crisis en cada uno de los países de la región<sup>12</sup>. La fuerte conexión de México y la Cuenca del Caribe con el desempeño de la economía de los Estados Unidos explica el acentuado retroceso de la IED en esta subregión. La recesión económica de los Estados Unidos desaceleró la actividad de las plataformas de exportación localizadas en los países de la subregión, cuyo principal objetivo es abastecer al mercado estadounidense, contrayendo la IED en busca de eficiencia. Al mismo

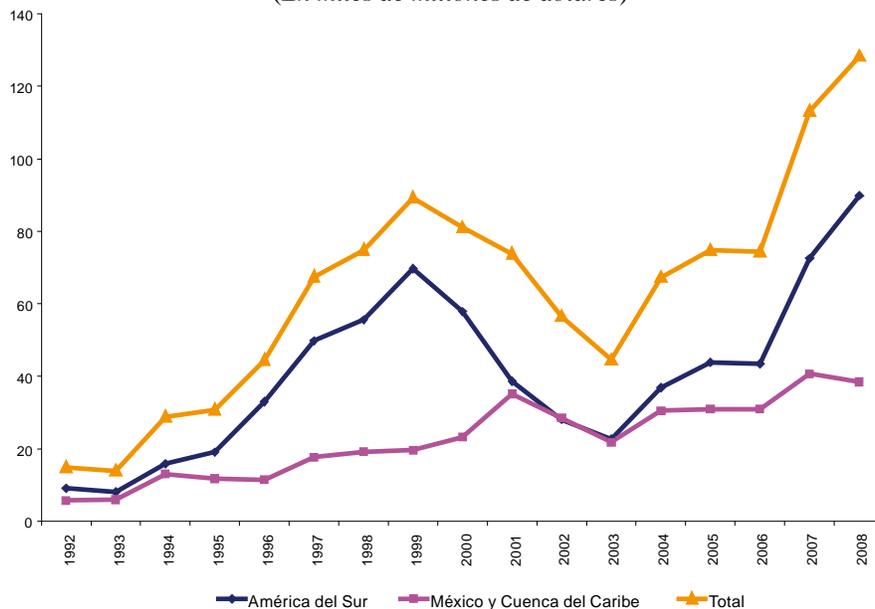
<sup>10</sup> Los centros financieros incluyen Bermudas, Islas Vírgenes Británicas, Islas Caimán e Islas Vírgenes de los Estados Unidos.

<sup>11</sup> La Cuenca del Caribe incluye Centroamérica y los países y territorios del Caribe.

<sup>12</sup> Para una explicación detallada de los mecanismos de transmisión de la crisis financiera y económica a los países de la región, véase CEPAL (2008c).

tiempo, la deceleración de las economías de la subregión resultó en una caída de las inversiones que buscan mercados. El aumento de la IED hacia América del Sur tuvo su principal motor en los altos precios de los productos básicos; básicamente metales e hidrocarburos, que prevalecieron durante la mayor parte del año e impulsaron la IED en busca de recursos naturales<sup>13</sup>. Además, el fuerte crecimiento económico subregional —5,5% en comparación con el 2,5% mundial (Naciones Unidas, 2009)— también impulsó la IED en busca de mercados.

Gráfico I.7  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS NETOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA  
 POR SUBREGIÓN, 1992-2008<sup>a</sup>**  
 (En miles de millones de dólares)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 15 de mayo de 2009.

<sup>a</sup> No se incluyen los principales centros financieros. Estos datos difieren de los del *Estudio económico de América Latina y el Caribe* y del *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*, publicados en agosto y diciembre de 2008, respectivamente, por cuanto en estos se presenta el saldo neto de la inversión extranjera, es decir, la inversión directa en la economía declarante menos la inversión directa en el exterior. Las cifras de IED corresponden a las entradas de inversión extranjera directa, descontadas de las desinversiones (repatriaciones de capital) realizadas por los inversionistas extranjeros.

Al considerar los países en forma individual, se observa que la Argentina, el Brasil, Chile, Colombia y México concentran el 80% de las corrientes de IED de la región.

El desempeño del Brasil explica, en gran medida, el incremento de la IED en la región ya que el país registró un nuevo récord de inversión extranjera con 45.058 millones de dólares y superó en un 30% el monto récord de 2007 (véase el cuadro I.3). De la IED recibida por el Brasil, cerca del 50% corresponde al sector de recursos naturales y manufacturas basadas en recursos naturales<sup>14</sup>, principalmente minería<sup>15</sup>. Estos sectores también son responsables del 80% del aumento de la IED en el

<sup>13</sup> Para una mayor discusión sobre los factores que propiciaron el alza de los precios de los productos básicos, véase CEPAL (2008e).

<sup>14</sup> Categoría que incluye actividades primarias, metalurgia, producción de derivados del petróleo, producción de minerales no metálicos y el sector de papel y celulosa.

<sup>15</sup> Para más detalles de lo que impuso este auge en el Brasil, véase el punto a) de la sección 2.

país. El crecimiento económico del Brasil (5,1%) y los indicadores favorables de demanda (tasa de desempleo, confianza de los consumidores y ventas en el mercado minorista) prevalecientes hasta el tercer trimestre del año (Mesquita, 2008), impulsaron el aumento de la IED en busca de mercados, sobre todo en el sector automotor, de electrónica, de servicios públicos (telecomunicaciones, energía eléctrica, distribución y saneamiento de agua, entre otros) y de comercio minorista. No obstante, el ritmo de aumento fue menor que el de la IED en busca de recursos naturales. Otros factores que explican la resistencia de la IED en el Brasil ante la crisis, al menos hasta fines de 2008, son: el gran tamaño del mercado interno, la menor dependencia de las exportaciones, en comparación con otras economías emergentes, y la menor exposición del sistema bancario a la crisis financiera (SOBEET, 2009).

Cuadro I.3  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA,  
POR PAÍS RECEPTOR, 1994-2008**  
(En millones de dólares y porcentajes)

País	1994-1998 <sup>a</sup>	1999-2003 <sup>a</sup>	2004-2008 <sup>a</sup>	2007	2008	Diferencia absoluta 2007-2008	Diferencia relativa 2007-2008
América del Sur	34 657	43 365	57 297	72 520	89 862	17 342	23,9%
Brasil	14 139	22 109	26 328	34 585	45 058	10 473	30%
Chile	4 051	4 936	10 552	14 457	16 787	2 330	16%
Colombia	2 784	2 068	7 907	9 049	10 564	1 515	17%
Argentina	6 529	8 075	5 874	6 462	7 979	1 517	23%
Perú <sup>b</sup>	2 620	1 477	3 413	5 343	4 079	-1 264	-24%
Uruguay	148	283	1 188	1 223	2 044	821	67%
Venezuela (República Bolivariana de)	3 034	2 819	1 169	646	1 716	1 070	166%
Ecuador	624	871	554	193	974	781	404%
Bolivia (Estado Plurinacional de)	535	663	190	366	512	146	40%
Paraguay	193	64	124	196	150	-46	-24%
México	11 036	20 295	22 974	27 278	21 950	-5 329	-19,5%
Centroamérica	1 774	2 134	5 296	7 045	7 554	509	7,2%
Panamá	708	565	1 756	1 907	2 402	495	26%
Costa Rica	417	545	1 372	1 896	2 016	120	6%
Honduras	79	320	705	816	888	73	9%
Guatemala	195	216	422	536	838	302	56%
El Salvador	240	256	684	1 509	784	-724	-48%
Nicaragua	135	232	357	382	626	244	64%
Caribe	1 615	3 067	5 997	6 314	8 935	2 621	42%
República Dominicana	368	980	1 605	1 579	2 885	1 306	83%
Trinidad y Tabago	580	751	1 231 <sup>c</sup>	830	2 500 <sup>c</sup>	1 670	201%
Bahamas	119	218	745	854	886	4	0%
Jamaica	207	562	769 <sup>c</sup>	867	810 <sup>c</sup>	-56	-6%
Suriname	-6	22	334 <sup>c</sup>	316	346 <sup>c</sup>	30	9%
Antigua y Barbuda	24	98	269	358	302	-56	-16%
Belice	33	31	138	148	189	42	28%
Santa Lucía	43	75	167	248	186	-62	-25%
Guyana	67	48	108	152	178	26	17%
Granada	28	58	114	186	147	-39	-21%
Barbados	14	26	104 <sup>c</sup>	233	133 <sup>c</sup>	-100	-43%
San Vicente y las Granadinas	60	41	87	119	97	-21	-18%
Saint Kitts y Nevis	25	81	106	164	94	-70	-43%
Anguila	22	38	113	120	90	-30	-25%
Dominica	24	22	42	61	60	-1	-1%
Haití	5	13	59	75	30	-45	-60%
Montserrat	3	3	3	6	2	-4	-68%
Total	49 082	68 860	91 564	113 157	128 301	15 144	13,4%

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 15 de mayo de 2009.

<sup>a</sup> Promedios anuales.

<sup>b</sup> El Banco Central del Perú no desagrega entre inversión extranjera directa e inversión directa en el exterior, publicando solo el saldo de ambos flujos de capital.

<sup>c</sup> Estimación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

México, el segundo mayor receptor de IED de la región, sufrió los efectos de la crisis y vio bajar sus corrientes de inversión extranjera a 21.950 millones de dólares, un 20% menos que en 2007. Gran parte de la caída se explica por el descenso de las corrientes en el sector de servicios y en las actividades manufactureras, sobre todo en las destinadas a la exportación al mercado estadounidense. En ambos casos, los flujos se redujeron alrededor de un 50% con respecto al año pasado.

Las corrientes hacia Centroamérica se mantuvieron estables, aumentaron un 7% y llegaron a 7.554 millones de dólares. Costa Rica y Panamá fueron los principales receptores. El Salvador, cuyos flujos declinaron un 48% con respecto al año anterior y solo alcanzaron los 784 millones de dólares, fue el país más afectado. Sin embargo, esta caída debe analizarse con cuidado ya que las adquisiciones realizadas por el sector bancario en 2007 generaron un inusual flujo de IED a El Salvador, pero el monto recibido en 2008 representa su segundo récord histórico.

En el Caribe, las corrientes de IED aumentaron un 42% y llegaron a 8.935 millones de dólares. Aunque la IED cayó en la mayoría de los países caribeños, el aumento se vio impulsado fundamentalmente por la República Dominicana y Trinidad y Tabago. En la República Dominicana, la IED creció un 83% y llegó a 2.885 millones de dólares. Este incremento es mayormente atribuible a la IED recibida en los sectores de industria y comercio, telecomunicaciones y minería, donde se recibió la inversión más grande de la historia, el proyecto minero de Barrick Gold, que involucra unos 3.000 millones de dólares. Esto se dio en un contexto de disminución de la inversión en turismo y desarrollo inmobiliario, la principal fuente de IED en los últimos años (véase el capítulo 3). En Trinidad y Tabago, se estima que la IED aumentaría cerca del 200%, a un monto en torno a los 2.500 millones de dólares, a consecuencia de la adquisición de Rbtt Financial Holdings Limited por parte de Royal Bank of Canada, en lo que constituye una de las operaciones más grandes de la región (véase el cuadro I.A-2).

En América del Sur, el incremento de las corrientes de IED hacia la Argentina, Chile y Colombia se vio notablemente impulsado por el aumento de la IED en recursos naturales, especialmente en minería en el caso de Chile y Colombia. En Chile, la mayor parte del crecimiento de la IED es atribuible a la minería, destacándose la compra, por parte del grupo japonés Marubeni, del 30% de la mina La Esperanza, de la chilena Antofagasta Minerals, en 1.300 millones de dólares. En el caso de Colombia, la IED en recursos naturales, especialmente petróleo y minería, representa el 54% de las corrientes totales que llegaron al país. En la Argentina, se realizaron importantes anuncios de inversión en el sector extractivo, encabezados por la española Repsol YPF, mientras que General Electric completó la adquisición de Hidryl, de la argentina Tenaris, en 1.115 millones de dólares<sup>16</sup>. En el sector de las telecomunicaciones también se registraron importantes anuncios de inversión por parte de Telefónica (España), Telecom (Italia) y Claro (de la mexicana América Móvil). Los países que muestran mayor incremento relativo son el Ecuador y la República Bolivariana de Venezuela. En el caso del Ecuador, aproximadamente el 80% del aumento es atribuible al incremento de la inversión en los sectores de transporte, almacenamiento y comunicaciones, impulsado por las inversiones de América Móvil y Telefónica, lo que compensó el descenso en las corrientes de IED en sectores de recursos naturales y otros servicios públicos (electricidad, agua y gas). Aunque la IED aumentó en la República Bolivariana de Venezuela, principalmente en servicios, también presentó desinversiones en uno de los sectores más importantes, el de hidrocarburos, ante el riesgo de nacionalización, la espada de Damocles de las empresas transnacionales que operan en el país<sup>17</sup>. Por el contrario, las corrientes de IED hacia el Perú cayeron un 24% y llegaron a 4.079 millones de dólares, en un descenso atribuible a los préstamos

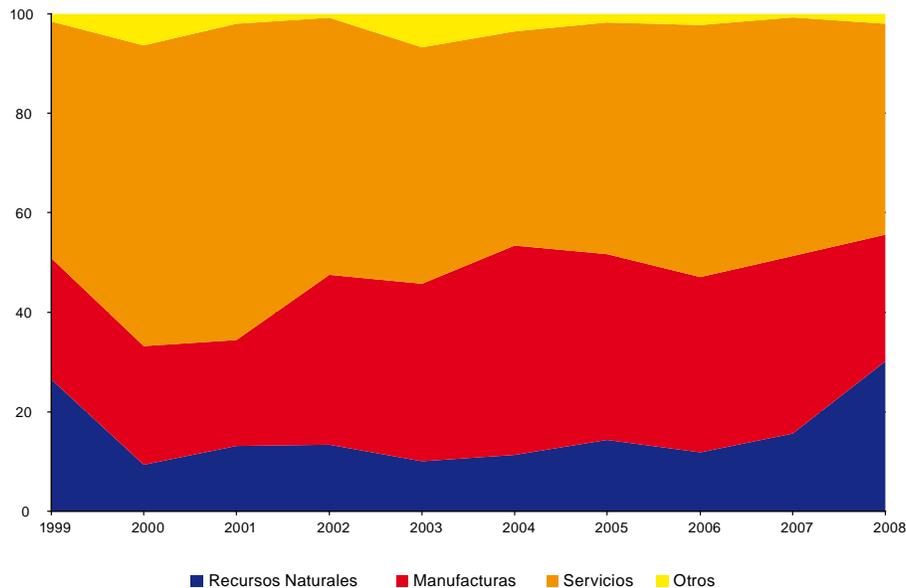
<sup>16</sup> Véase Programa Observatorio de Inversión y de Empresas, Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones de Argentina (ProsperAr) [en línea] [http://www.prosperar.gov.ar/home.php?page=programas\\_10](http://www.prosperar.gov.ar/home.php?page=programas_10).

<sup>17</sup> Para mayor información sobre estos sectores en los países mencionados véase el punto a) de la sección 3.

otorgados por las empresas subsidiarias a sus casas matrices durante el cuarto trimestre del año (BCRP, 2009)<sup>18</sup>.

En cuanto a la distribución sectorial de la IED, un área susceptible de mejora es la de estadísticas, ya que algunos países no reportan estadísticas de composición sectorial y eso limita el análisis del efecto de la IED por sectores productivos.

Gráfico I.8  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: EVOLUCIÓN DEL DESTINO SECTORIAL  
 DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, 1999-2008<sup>a</sup>**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de datos oficiales.

<sup>a</sup> Los datos del Estado Plurinacional de Bolivia representan flujos netos dado que se desconoce en qué sectores fueron las desinversiones registradas por el Banco Central.

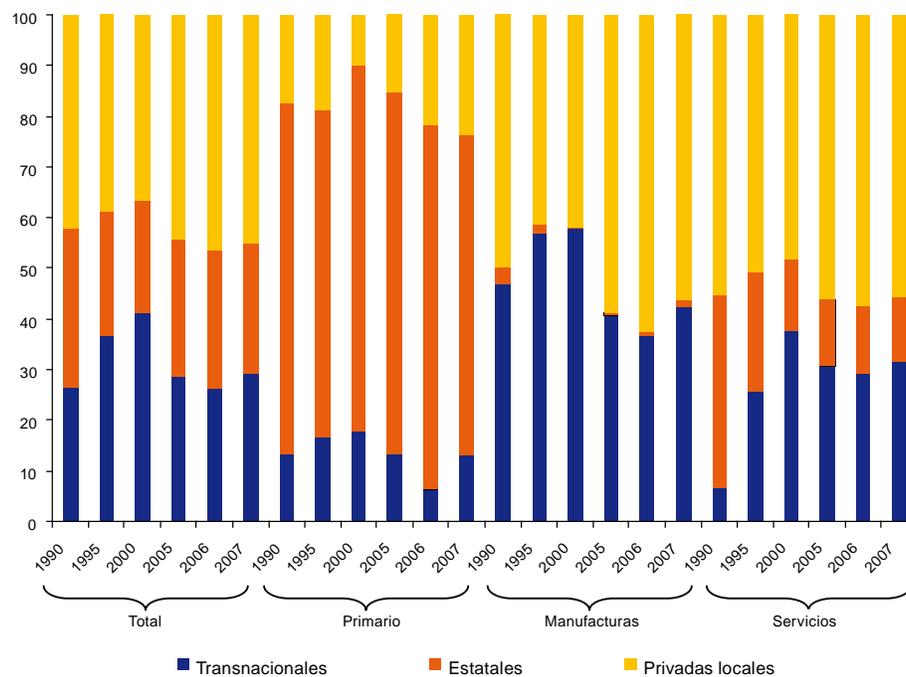
Sobre la base de los datos disponibles, se observa que la crisis económica no alteró sustantivamente el patrón de especialización sectorial de la IED en 2008. La IED en servicios sigue siendo la más importante, aunque en el último año, la inversión en recursos naturales tuvo un notorio aumento en desmedro de la inversión en manufacturas (véase el gráfico I.8). Para mayor detalle sobre el destino sectorial de la IED por país, véase el Anexo I.A-2. La región en su conjunto continuó recibiendo IED en servicios, lo que la convierte en el tipo de inversión más importante en América Latina y el Caribe. La IED en recursos naturales continuó siendo la predominante en América del Sur, especialmente en países como el Brasil, Colombia y el Estado Plurinacional de Bolivia, mientras que la IED en manufacturas siguió dominando en México y la Cuenca del Caribe. Un hecho a destacar es que la gran demanda de recursos naturales hizo que países cuya composición ha estado más sesgada hacia las manufacturas registraran importantes inversiones en el sector primario. Ejemplo de ello son las

<sup>18</sup> La IED que reporta Perú es neta, es decir, la inversión directa en la economía declarante menos la inversión directa en el exterior, por lo que el descenso también es producto del incremento de la inversión de empresas peruanas en el extranjero.

inversiones de la canadiense Baja Mining Corp. y de un consorcio de empresas asiáticas en El Boleo, uno de los proyectos mineros más grandes de México, y la inversión más cuantiosa en la historia de la República Dominicana, encabezada por Barrick Gold.

Otra aproximación a la actividad del capital extranjero por sector puede hacerse mediante el análisis de la composición de las ventas de las 500 mayores empresas no financieras que operan en la región. Justo antes de la crisis, el 29% de las ventas correspondía a empresas transnacionales, un valor ligeramente superior al 26% observado en 2006 (véase el gráfico I.9). La participación de las transnacionales es heterogénea en los distintos sectores y mientras que en el sector primario alcanza un 13% de las ventas, en manufacturas y servicios asciende al 42% y el 31%, respectivamente. Esto refleja un incremento respecto de 2006, ya que en el sector primario la contribución de las empresas transnacionales a las ventas se incrementó del 6% al 13% y en manufacturas y servicios el ascenso fue del 37% al 42% y del 29% al 31%, respectivamente.

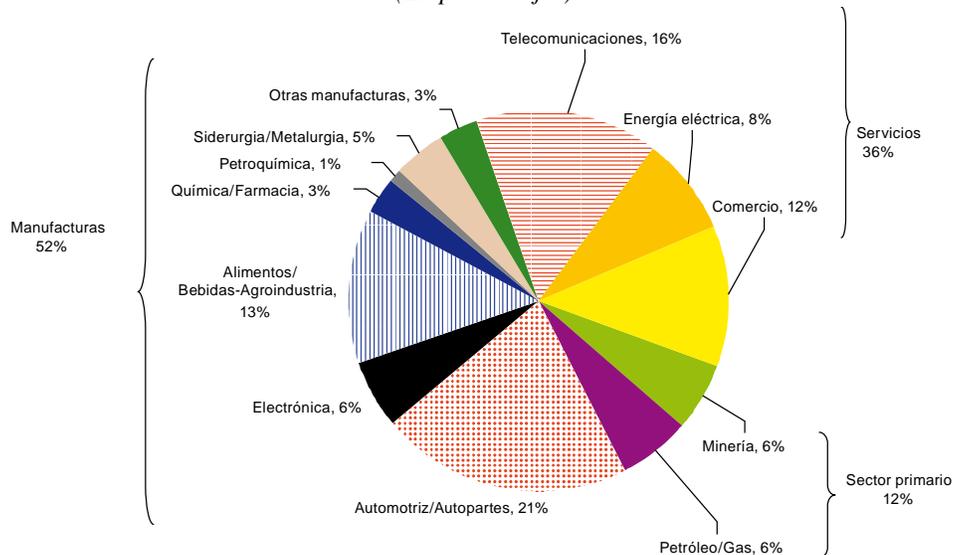
Gráfico I.9  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: VENTAS DE LAS 500 MAYORES EMPRESAS  
 NO FINANCIERAS, 1990-2007**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago, 2008.

En el gráfico I.10 se muestra la distribución sectorial de las ventas de las mayores empresas transnacionales de la región justo antes de la propagación de la crisis financiera.

Gráfico I.10  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE VENTAS DE LAS MAYORES EMPRESAS TRANSNACIONALES NO FINANCIERAS, 2007**  
 (En porcentajes)



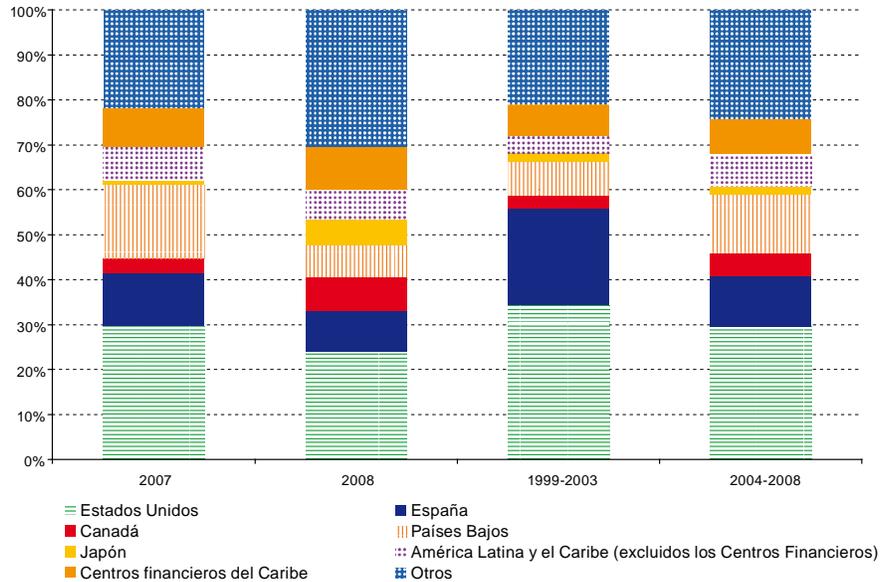
**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago, 2008.

Del total de ventas de las mayores empresas transnacionales en la región, el 52% corresponde al sector manufacturero, el 36% al de servicios y solo el 12% al sector primario (véase el gráfico I.10). La baja participación de las transnacionales en el sector primario se explica por la preponderancia de las empresas estatales en el sector de hidrocarburos. Sin embargo, en los casos de manufacturas y servicios, la alta participación de las transnacionales en las ventas muestra que estos son sectores con propensión a IED en la región. Para más información sobre las 60 mayores empresas transnacionales no financieras de América Latina y el Caribe, véase el cuadro I.A-4 del anexo.

En lo referente a los orígenes de la IED en la región, en 2008 los Estados Unidos continúan siendo el principal inversionista, seguidos por España, el Canadá, los Países Bajos y el Japón (véase el gráfico I.11). Un hecho a destacar es el notorio aumento de la IED canadiense y japonesa, motivado por la inversión en busca de recursos naturales.

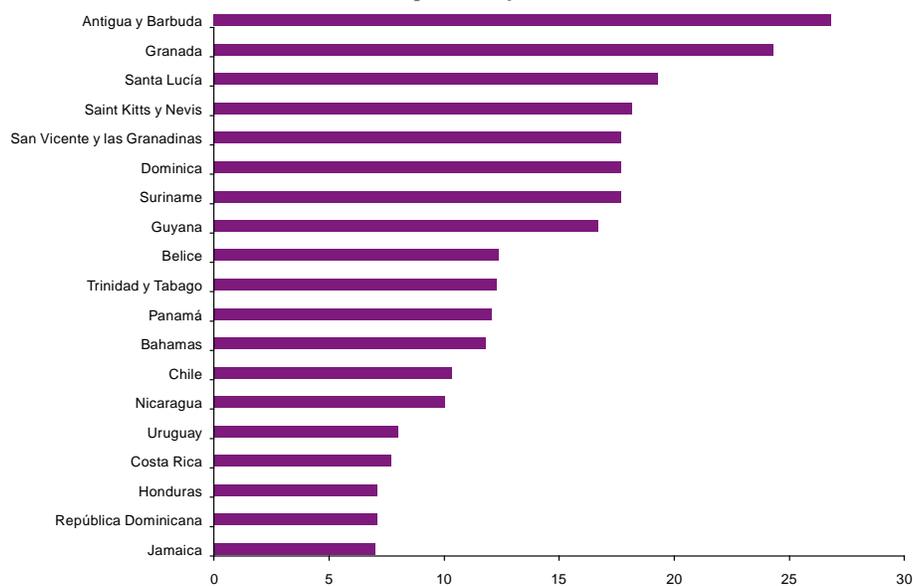
En relación con las corrientes de IED como proporción del PIB, el análisis muestra que los países del Caribe, en especial los de la Unión Monetaria del Caribe Oriental (UMCO), son los que más sobresalen en esta categoría. Esto pone de manifiesto la importancia de la IED como fuente de financiamiento para estos países. La razón media de IED sobre PIB en la región en 2008 fue del 3,4%, ligeramente por debajo del 3,6% de 2007.

Gráfico I.11  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: ORIGEN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, 1999-2008**  
*(En porcentajes)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 15 de mayo de 2009.

Gráfico I.12  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (PAÍSES SELECCIONADOS): RELACIÓN ENTRE INGRESOS NETOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y PIB, 2008<sup>a</sup>**  
*(En porcentajes)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 15 de mayo de 2009

<sup>a</sup> La proporción se calcula a partir de la IED de cada año y el promedio móvil de tres años del PIB de cada país.

Por último, como se mencionó en la sección anterior, la actividad de fusiones y adquisiciones transfronterizas es un indicador complementario de los datos de los bancos centrales sobre las tendencias de la IED. Las transacciones transfronterizas en la región aumentaron a un ritmo similar al de la IED. A pesar de la desaceleración de las fusiones y adquisiciones a nivel mundial, el dinamismo de la región se mantuvo. De hecho, el monto de las operaciones concluidas hasta noviembre de 2008 llegaba a 119.000 millones de dólares, cifra superior a los 110.000 millones de dólares alcanzados en el mismo período de 2007 (*Latin Finance*, 2008).

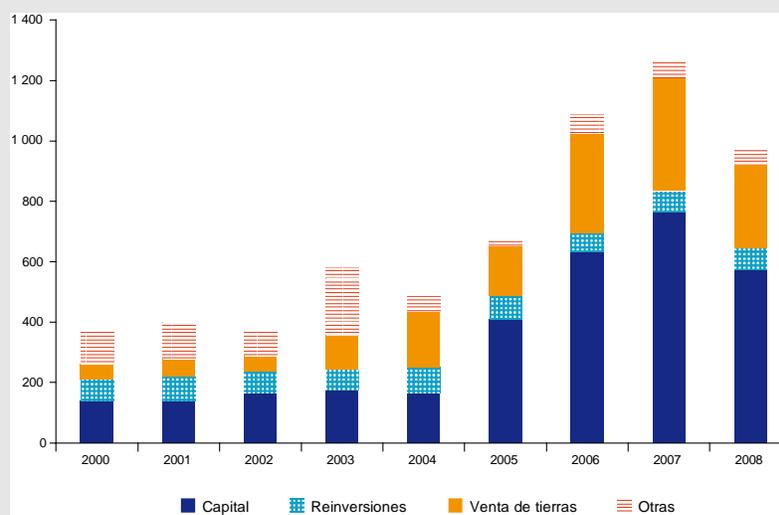
Entre las transacciones de mayor tamaño concluidas en 2008 en los sectores financiero y de minería se encuentran la adquisición de Iron X de la brasileña MMX, por parte de la británica Anglo American, en 1.923 millones de dólares, la compra del 40% de Namisa, subsidiaria de la empresa brasileña Compañía Siderúrgica Nacional (CSN), por un consorcio de empresas japonesas y coreanas, en 3.008 millones de dólares, la adquisición del 20% del Grupo Financiero Inbursa, por parte de la entidad española La Caixa Corp., en 2.469 millones de dólares y la compra del mayor grupo financiero de Trinidad y Tabago, RBBT Financial Holdings Limited, por parte de Royal Bank of Canada, en 2.187 millones de dólares. Para una lista de las mayores transacciones realizadas en América Latina y el Caribe en 2008 véase el cuadro I.A-2 del anexo.

**Recuadro I.3**  
**PATRONES DE INVERSIÓN EN LOS PAÍSES DE LA UNIÓN MONETARIA DEL CARIBE ORIENTAL (UMCO)**

La Unión Monetaria del Caribe Oriental (UMCO) está compuesta por ocho economías: Anguila, Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, Montserrat, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas y Santa Lucía. Si bien la IED que reciben estos países es relativamente baja en comparación con la que llega a México y la Cuenca del Caribe, ocupa un lugar muy importante como proporción del PIB.

La IED hacia la UMCO ha registrado un importante aumento desde 2004 y alcanzó el punto más alto en 2007, para descender en 2008 a 978 millones de dólares.

**CORRIENTES DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA A LA UMCO, 2000-2008**  
(En millones de dólares)



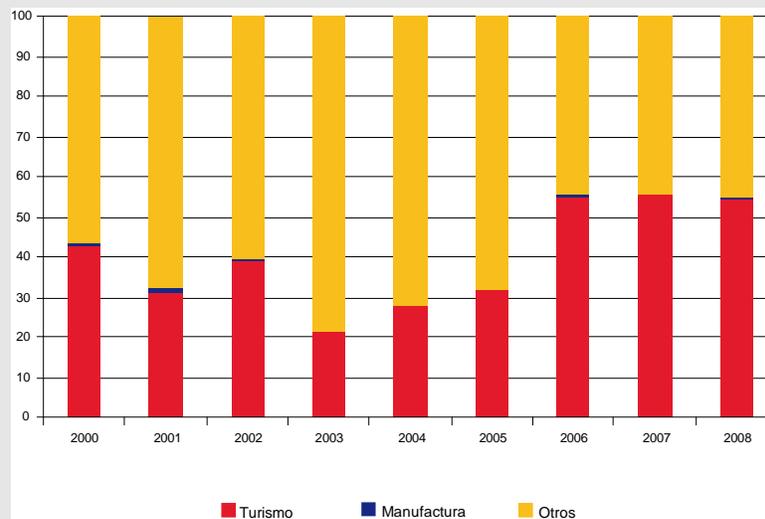
**Nota:** Las categorías mostradas por tipo de inversión son las usadas por el Banco Central del Caribe Oriental. La categoría Venta de tierras puede incluir IED en el sector del turismo o inmobiliario.

## Recuadro I.3 (conclusión)

En el período 2000-2008 solo se dispone de estadísticas sobre el país de origen para el 42% del total de la inversión recibida. De esta información se deduce que el principal inversionista son los Estados Unidos (23%), seguidos del Reino Unido (13%) y los países del Caribe (5%).

Con relación a la composición sectorial, el sector del turismo es el principal foco de atracción de las corrientes de IED recibidas. En los últimos tres años, el sector ha recibido más del 50% del total de la IED que entra a la UMCO.

**COMPOSICIÓN SECTORIAL DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA A LA UMCO, 2000-2008**  
(En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina (CEPAL), sobre la base de datos proporcionados por el Banco Central del Caribe Oriental.

En síntesis, la IED en la región aumentó debido al incremento de las corrientes hacia América del Sur, impulsado, en gran medida, por la Argentina, el Brasil, Chile y Colombia. Esto compensó la caída de la IED en México y la Cuenca del Caribe. El contraste se explica por el diferente patrón de inversiones que recibe cada subregión, aunado al hecho de que la crisis internacional ha tenido efectos diferenciados dependiendo del tipo de IED. En la siguiente sección se analizan los efectos de la crisis económica en los distintos tipos de inversión y en las estrategias de algunos de los principales inversionistas de la región.

## 2. Efectos de la crisis en las estrategias empresariales

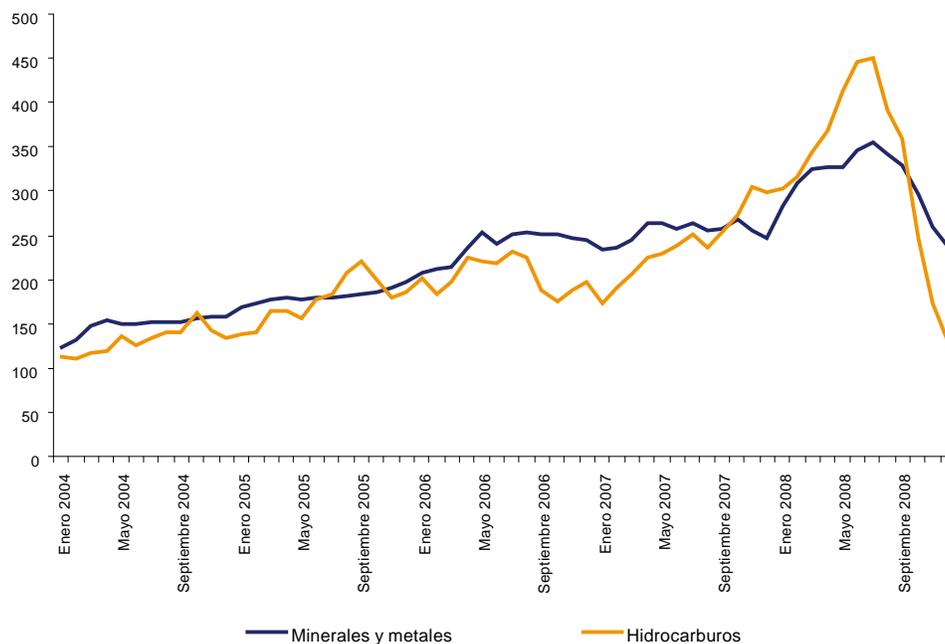
Las corrientes de IED son el resultado del conjunto de acciones y estrategias que adoptan los inversionistas. Por ende, para entender el comportamiento de la IED en la coyuntura actual, es indispensable comprender cómo la crisis internacional ha afectado los motores de cada tipo de inversión. La teoría de inversión extranjera directa identifica cuatro tipos de inversión, dependiendo de los motivos o las estrategias del inversionista: 1) en busca de recursos naturales: explotar recursos naturales en terceros países; 2) en busca de mercados: producir y vender productos en mercados locales o regionales; 3) en busca de eficiencia: producir a bajo costo para exportar a otros mercados, o 4) en busca de activos estratégicos: tener acceso a activos, como el conocimiento, la tecnología de punta o los recursos humanos calificados (CEPAL, 2004, sobre la base de Dunning, 1993). De los cuatro tipos de IED, este análisis se limita solo a los primeros tres porque la inversión en busca de activos estratégicos es aún muy limitada en la región.

La IED en busca de mercados tiene un peso importante en toda la región y uno aún mayor en los mercados más grandes. Sin embargo, como se ha mencionado en informes anteriores, la IED en busca de recursos naturales tiende a tener un mayor peso en las corrientes hacia América del Sur, mientras que la IED en busca de eficiencia incide más en las corrientes hacia México y la Cuenca del Caribe. Cada uno de estos tipos de inversión se ha visto afectado de distinta manera por la crisis.

#### a) Inversión extranjera directa en busca de recursos naturales

La IED en busca de recursos naturales continuó desplegándose con fuerza en la región a pesar de la caída de los precios de los productos básicos en la segunda mitad de 2008 (véase el gráfico I.13). El hecho de que los proyectos mineros y metalúrgicos demoren en madurar y las inversiones tiendan a enfocarse en el largo plazo, hace que la inversión en busca de recursos naturales sea menos sensible a la coyuntura en comparación con la IED en busca de eficiencia o mercados.

Gráfico I.13  
EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE PRECIOS DE ENERGÍA Y MINERALES Y METALES, 2004-2008<sup>a</sup>  
(Índice de precios base 2000=100)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales.

<sup>a</sup> El índice de precios para ambas categorías se calcula sobre la base de los principales productos de exportación de la región. En el caso de la energía, la canasta incluye petróleo crudo, derivados, carbón y gas natural, y en el caso de los minerales y metales incluye productos de acero, cobre, hierro, aluminio, plata, zinc, estaño, níquel, plomo y oro.

Sin embargo, los efectos de la crisis internacional y la caída de los precios de los productos básicos ya se comenzaron a sentir y algunas empresas han reducido el volumen de producción, recortado personal o postergado proyectos de inversión. Así fue que las empresas de recursos naturales pasaron de un período de clara expansión a otro de revisión y reajuste cauteloso de planes y estrategias de inversión (CEPAL, 2008a).

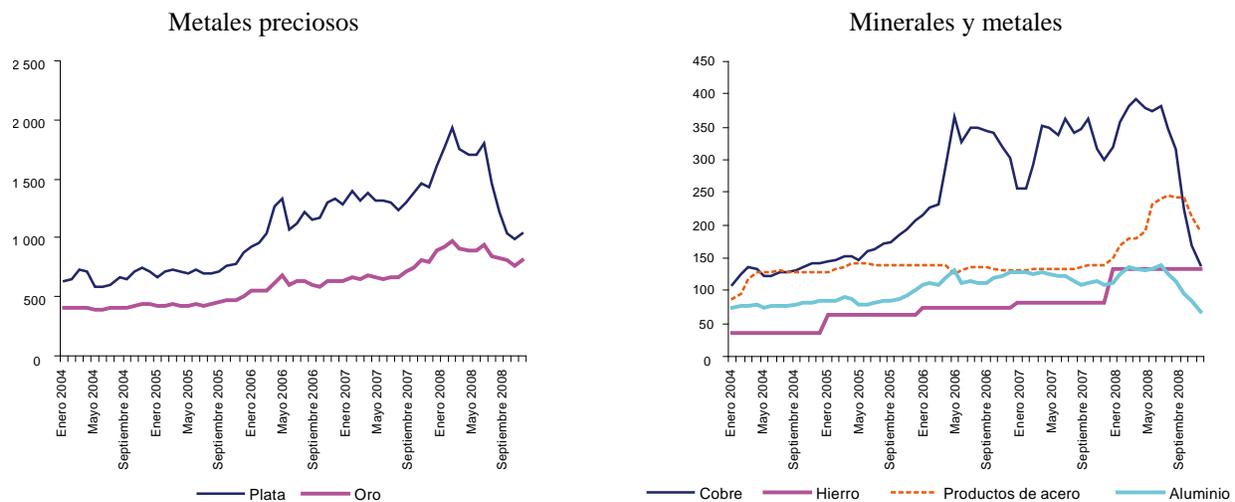
i) *Minería*

La inversión en el sector minero continuó llegando a toda la región, aunque en mayor volumen a América del Sur. Como resultado de la fuerte consolidación observada en la industria en los últimos años, la estrategia de expansión de las grandes empresas mineras continuó en 2008. El objetivo de esta estrategia ha sido buscar economías de escala y alcance y asegurar la disponibilidad y el acceso a los minerales que son la base de su valor (CEPAL, 2008a). En este contexto, en la minería de oro se destacan las inversiones de Barrick Gold y Gold Fields en sus minas de oro de la República Dominicana y el Perú y la adquisición de los activos de Hecla en la República Bolivariana de Venezuela, por parte de Rusoro Mining, para explotar sinergias regionales.

La menor volatilidad y el alto precio del mineral de hierro, en comparación con otros productos (véase el gráfico I.14), motivó la IED especialmente en el Brasil, un país rico en dicho mineral. Los planes de expansión que Rio Tinto anunciara en la primera mitad de 2008 en su mina La Corumba y la adquisición de la brasileña Iron X (del grupo MMX) por parte de Anglo-American para expandir su base de mineral de hierro, constituyen ejemplos de esta motivación.

Gráfico I.14

**EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE PRECIOS EN MINERALES Y METALES SELECCIONADOS, 2004-2008**  
(Índice de precios base 2000=100)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales.

El alto precio del mineral de hierro es producto de la gran demanda registrada por la industria de la manufactura en un escenario de auge que se mantuvo en 2007 y principios de 2008 y estimuló la integración vertical de las siderúrgicas hacia el sector minero, de manera de asegurar la provisión de insumos esenciales para su operación. En este contexto, Techint anunció sus planes de inversión para desarrollar reservas de mineral de hierro y estaño en México. Arcelor Mittal compró en 2008 los activos de London Mining, una productora de mineral de hierro, en el Brasil. Un consorcio de empresas coreanas y japonesas adquirió el 40% del brazo minero de la brasileña Compañía Siderúrgica Nacional (CSN) (véanse más detalles en el cuadro I.A-2)<sup>19</sup>. Aunados a los datos de la balanza de pagos, estos ejemplos muestran al Brasil como el epicentro de las tendencias globales que repercuten en la industria regional.

<sup>19</sup> Esta operación es una de las transacciones más importantes que explican el alto nivel de IED registrado en el Brasil en el último trimestre de 2008.

Sin embargo, en la medida en que se ha desacelerado la demanda de productos básicos y la crisis financiera ha dificultado el acceso al crédito, las empresas transnacionales han modificado a la baja sus planes de inversión, incluso en el caso del mineral de hierro. A principios de 2009, Anglo-American anunció que recortará en un 50% sus planes de expansión, lo que seguramente afectará sus proyectos en el Brasil y Chile. En esa misma fecha, Rio Tinto dio a conocer el aplazamiento de su plan de expansión de 2.000 millones de dólares en La Corumba, lo que frenó los proyectos de logística asociados, como el del puerto para mineral de hierro en el Uruguay. Los altos niveles de deuda de Rio Tinto también representan un obstáculo para sus planes de expansión (Reuters, 2009c, Times On Line, 2008a y 2008b)<sup>20</sup>.

Por otra parte, la caída del precio del cobre ha generado notorios cambios en las estrategias de las empresas transnacionales, al menos a corto plazo, principalmente en Chile, México y el Perú. En Chile, el impacto ha sido notable y en el último trimestre de 2008 se debieron postergar o suspender proyectos por 12.000 millones de dólares (*La Tercera*, 2009a). Uno de los casos más importantes es el de BHP Billiton, que postergó su proyecto de expansión por 6.700 millones de dólares en La Escondida, el mayor yacimiento privado de Chile (*Business Latin America*, 2009). Dos destacados proyectos sufrirán retrasos: el de explotación de cobre de Inca Pacific (Canadá) en El Magistral (Perú) y el de cobre, cobalto, manganeso y zinc de Baja Mining, que anunció una inversión de 911 millones de dólares en México. En la explotación de otros metales se han registrado reacciones similares y, por ejemplo, Newmont (Estados Unidos), una de las líderes mundiales en extracción de oro, ha sometido a revisión su proyecto de Minas Congas en el Perú (*América economía*, 2008a y 2008b; Reuters, 2008a).

Los planes de inversión en el sector minero mantuvieron su ímpetu en 2008, aunque las condiciones actuales de poca demanda y bajos precios han llevado a las empresas líderes del sector a revisar sus planes de inversión hacia finales de 2008 y principios de 2009. Sin embargo, dado que los proyectos en el sector de la minería tardan en madurar, las empresas se preparan con cautela para poder reaccionar ante la demanda una vez que ceda la crisis. Las inversiones en el sector continuarán, aunque a un ritmo menor, y el acceso al financiamiento será un factor muy importante para las empresas y determinará su forma de actuar en 2009. En un contexto de caída de precios, restricción del financiamiento, desaceleración de la economía y mayor incertidumbre, las empresas han frenado o postergado nuevos proyectos o expansiones y se han visto forzadas a ajustar sus operaciones, ya sea mediante la reducción de la producción o los recortes de personal.

## ii) *Hidrocarburos*

En 2008, la dotación de recursos en la región continuó atrayendo IED en hidrocarburos, aunque en una escala menor que en la minería. Esto es atribuible a la fuerte presencia de las petroleras estatales locales, especialmente en los países con mayores recursos, lo que puede limitar la participación de las empresas transnacionales<sup>21</sup>. El sector mostró gran dinamismo a nivel mundial y se estima que las empresas explotadoras y productoras destinaron a estas actividades un monto cercano a los 96.200 millones de dólares, un 47% superior al registrado en 2007. Sin embargo, al igual que en el sector minero, la crisis financiera y la drástica caída del precio de los hidrocarburos (véase el gráfico I.13) han llevado a

<sup>20</sup> Rio Tinto obtuvo un crédito de 40.000 millones de dólares para comprar Alcan en 2007 y en los primeros nueve meses de 2009 deberá pagar 8.900 millones de dólares para cubrir la primera parte de dicho préstamo (Times Online, 2008a).

<sup>21</sup> En América Latina y el Caribe, el peso del sector público en el sector de hidrocarburos es claro. De las ventas de las mayores empresas de la región, el 80% corresponde a las empresas estatales. En el Brasil, que tiene un marco regulatorio favorable a la inversión extranjera, se ha considerado que la presencia de Petrobrás limita el ingreso de empresas transnacionales (CEPAL, 2008a).

las empresas a revisar sus presupuestos y planes de perforación en los últimos meses de 2008 y principios de 2009 (Global Markets Direct, 2008).

Por ser Colombia uno de los países que más apertura ha mostrado a la inversión extranjera en el sector energético de América Latina y el Caribe, también es el que concentra la mayor parte de la IED en el sector de hidrocarburos, con una inversión superior a los 3.000 millones de dólares que representa un 35% de las corrientes totales de inversión recibidas por el país. En este contexto, la operación que más resalta es la compra de la colombiana Kappa Energy Holdings por parte de la canadiense Pacific Rubiales. Además, la Compañía Española de Petróleos, SA (CEPSA), dedicada a la distribución de combustibles, compró a la estadounidense Houston American Energy el 70% del bloque de Caracara en una operación que, si bien representa un cambio de manos entre empresas extranjeras, refleja la estrategia de CEPSA de avanzar en la elaboración secundaria y asegurarse el acceso al insumo básico (*América economía*, 2008n). Por su parte, Glencore anunció que aumentaría paulatinamente su inversión de 600 millones de dólares a 3.000 millones de dólares en la refinería de Cartagena (Proexport, 2008c).

Algunas de las tendencias identificadas en 2007 se mantuvieron en 2008, como la venta de activos para canalizar la inversión en otras explotaciones o la llegada de empresas de países emergentes de fuera de la región. Por ejemplo, la estadounidense Anadarko vendió sus intereses en el campo El Peregrino del Brasil a la noruega StatoilHydro para redirigir sus recursos hacia los proyectos en el Golfo de México y Ghana (Offshore, 2008) y la compañía india ONGC adquirió el 40% del campo San Cristóbal de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) en la República Bolivariana de Venezuela<sup>22</sup>. Por otra parte, continuó con fuerza la expansión regional de las grandes empresas estatales de la región, Petrobrás y PDVSA, tema que se analiza en la Sección D parte 2.

Las empresas transnacionales siguen mostrando interés en la región pese a que juegan un papel menos destacado en comparación con las petroleras estatales. Esto queda demostrado por la participación de empresas como BP, Chevron, Shell y StatoilHydro en una licitación en el bloque de Carabobo en la República Bolivariana de Venezuela o por la intervención del Grupo BG, Exxon, Hesp, Petrogal, Repsol y Royal Dutch Shell en los hallazgos de la cuenca marítima de Santos en el Brasil (*América economía*, 2008c y 2008d).

Aunque las grandes transnacionales continúan mostrando interés en la región, este puede mermar ante la caída de los precios del petróleo, sumada al riesgo de cambios posteriores en los términos y las condiciones fiscales. La nacionalización de estas empresas y las amenazas que han debido enfrentar en el Ecuador, el Estado Plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela no han dejado de ser controvertidas (*América economía*, 2008d y 2008f). La nacionalización de los activos venezolanos de Conoco Phillips y ExxonMobil ha llevado a las empresas a iniciar un arbitraje contra el gobierno venezolano<sup>23</sup>. En cuanto a salidas importantes de IED en el sector, se destaca la compra del 15% de YPF, del grupo español Repsol, por parte del grupo Petersen en la Argentina, por 2.235 millones de dólares.

Uno de los cambios más notorios en la región en materia de regulaciones fue la aprobación de la reforma energética en México, con la que se intenta revitalizar el monopolio estatal PEMEX. La reforma aún no permite la participación de inversionistas extranjeros en las reservas de aguas profundas del Golfo de

---

<sup>22</sup> El monto de la transacción Anadarko-StatoilHydro ascendió a 1.800 millones de dólares, mientras que el de ONGC y PDVSA fue de 480 millones de dólares.

<sup>23</sup> Otras importantes nacionalizaciones concretadas en el transcurso de este año en la República Bolivariana de Venezuela fueron la del Banco de Venezuela, filial de la entidad española grupo Santander, y la de los activos de la mexicana Cemex (*América economía*, 2008f).

México, ni en la construcción y administración de refinerías, pero admite la subcontratación de empresas extranjeras para actividades de exploración y perforación en zonas específicas de México (*Time*, 2008).

La región continuó recibiendo IED en el sector de hidrocarburos, aunque esta fue mucho más limitada que en la minería. La fuerte presencia de las empresas estatales y las restricciones legislativas limitan la participación de las transnacionales en este sector. Incluso en el caso de México, con la reforma aprobada, la participación de las empresas extranjeras en el sector de hidrocarburos se acota solo a ciertas actividades. Como se verá en la Sección D parte 2, las empresas más activas del sector continuaron siendo Petrobrás y PDVSA.

### iii) *Energías renovables*

Los altos precios del petróleo y la creciente preocupación por el medio ambiente han despertado gran interés en las energías renovables: solar, eólica, geotérmica y de biomasa. La región posee características agroclimáticas que la hacen atractiva para este tipo de inversión y aunque hasta el momento la IED es relativamente escasa, aún sigue llegando. Algunos ejemplos son la adquisición de la empresa mexicana Energía Escalona por parte de la británica Leaf Clean Energy, la compra de la chilena Etanol del Pacífico Sur por la estadounidense Energy Quest y los planes de la española GreenFuel de construir una planta de biodiesel en la Argentina. La industria peruana del etanol ha recibido una inversión de ocho empresas por un monto aproximado a los 480 millones de dólares.

El Brasil es el país que más atención recibe por sus condiciones agroclimáticas y su liderazgo en este tipo de energías, especialmente en lo que respecta a biocombustibles líquidos. Entre las inversiones recibidas se encuentran la adquisición de Destilaria Guaricanga por parte de Infinity Bio-Energy (Reino Unido), la compra de Ventania por parte de Martifer Renewables (Portugal), la compra de Kobnitz por parte de AREVA (Francia), la adquisición de Santa Elisa Valley por Amyris Biotechnology (Estados Unidos), la compra de una planta cogeneradora de energía por AES Corporation (Estados Unidos) y la adquisición de Glep Energias Renovaives por parte de Conduit Capital Partners (Estados Unidos). Es probable que el mercado de biocombustibles crezca más rápido en el Brasil que en el resto de la región gracias a las políticas gubernamentales. De hecho, el desarrollo del mercado de biocombustibles y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece, dentro y fuera del Brasil, es una de las estrategias clave del gigante energético Petrobrás (PETROBRAS, 2008). El tamaño y potencial del mercado brasileño se refleja en las acciones de los grandes agentes que en él intervienen. Cosan, el mayor productor de azúcar y etanol del Brasil, adquirió los centros de servicio y distribución de ExxonMobil en el país en 989 millones de dólares, en una transacción que tiene por objeto asegurar un canal de distribución para el etanol de la empresa (*Herald Tribune*, 2008).

El potencial de la región en el sector de la energía eólica se ha materializado en importantes inversiones, destacándose los anuncios de inversión en Chile por parte de la española Enhol, que prevé invertir 1.000 millones de dólares en el parque eólico Talinay, y la empresa conjunta de la irlandesa Mainstream Renewable Power y la chilena Andes Energy, dos compañías que tienen previsto invertir 1.300 millones de dólares en la construcción de parques eólicos (*Business Latin America*, 2008g, y *El Mercurio*, 2008). Esta inversión se une a la realizada por la española Endesa en 2007 para la construcción del parque eólico El Canela, proyecto que sigue en proceso de expansión. A principios de 2009, México inauguró la primera fase del parque eólico más grande de América Latina con una inversión conjunta entre la mexicana Cemex y la española Iberdrola, que invirtió unos 500 millones de dólares (OEM, 2009).

Sin embargo, las perspectivas de inversión en este sector pueden verse significativamente afectadas por la abrupta caída del precio del petróleo<sup>24</sup>. Una de las principales restricciones para el desarrollo de energías renovables en las últimas décadas ha sido su efectividad en términos de costo. Por ende, el mayor reto para este tipo de tecnología es alcanzar un punto en que pueda competir con la energía por fuentes convencionales. La internalización de los costos ambientales de las energías convencionales puede promover la competitividad de las fuentes renovables de energía, pero la efectividad de la energía renovable en términos de costos sigue siendo una prioridad (OCDE/AIE, 2007). Dada la tecnología actual, el bajo precio del petróleo reduce la competitividad de las energías renovables y sus perspectivas de inversión. La inversión que reciba el sector en 2009 dependerá, en gran parte, del apoyo y los incentivos gubernamentales.

En síntesis, la IED en busca de recursos naturales mantuvo su ímpetu en la región a pesar de la crisis financiera y se vio impulsada, fundamentalmente, por el sector minero, seguido del de hidrocarburos, aunque en menos países. Pese a que algunas empresas han revisado sus proyectos de inversión, la gran resistencia de la IED en busca de recursos naturales ante la crisis se explica por el alto precio de los productos básicos prevaleciente durante la mayor parte del año, aunado al hecho de que los proyectos de inversión en minería requieren de varios años de maduración, por lo que las empresas tienen que ver más allá de la coyuntura cuando toman decisiones de inversión.

#### **b) Inversión extranjera directa en busca de eficiencia**

La crisis financiera global ha tenido efectos mixtos sobre la IED en busca de eficiencia. Por una parte, este tipo de inversión podría registrar una importante contracción producto de la desaceleración de la demanda en los países desarrollados y esto, sumado a un posible exceso de capacidad instalada en las plataformas de exportación de la región, podría desincentivar aún más los nuevos emprendimientos empresariales en este ámbito. Por otra parte, el panorama actual también podría transformarse en una oportunidad, estimulando la relocalización de actividades productivas hacia países en desarrollo con menores costos relativos. Sin embargo, aunque ambas consecuencias son factibles, el efecto que ha dominado es el de la contracción de la IED en busca de eficiencia, ya que los procesos de reestructuración y reorganización de la producción requieren de más tiempo y son difíciles de implementar en un escenario con severas restricciones crediticias.

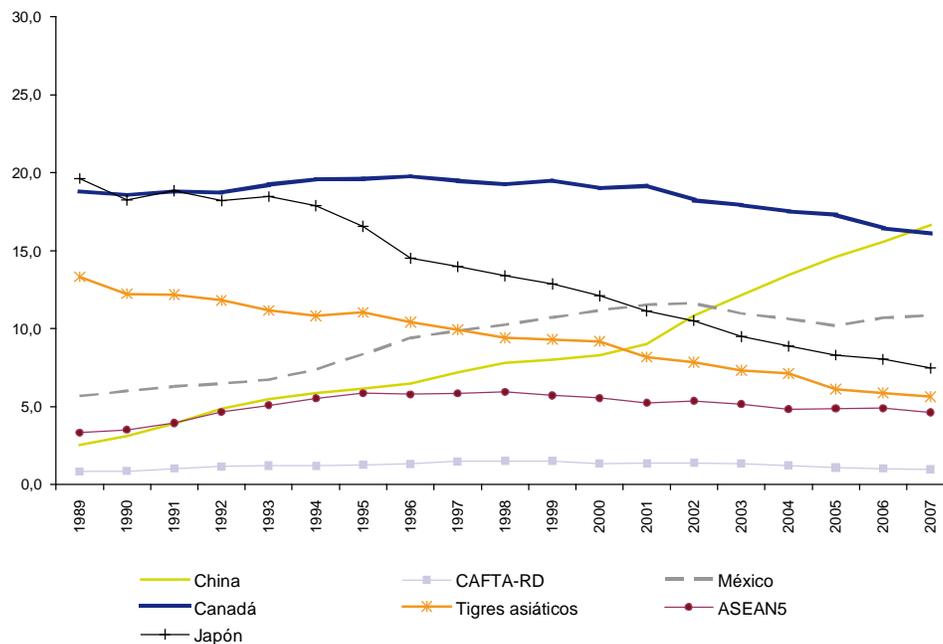
En América Latina y el Caribe, México y la Cuenca del Caribe han sido los principales destinos de las inversiones que buscan eficiencia. En términos generales, las empresas extranjeras establecen centros de ensamblaje de manufacturas en distintos países de la subregión para la exportación, principalmente a los Estados Unidos. En este contexto, México se ha transformado en el tercer mayor exportador de manufacturas hacia los Estados Unidos, detrás de China y el Canadá (véase el gráfico I.15)<sup>25</sup>. Como consecuencia de esta fuerte dependencia, la subregión es extremadamente sensible a las fluctuaciones de la economía estadounidense. En la presente coyuntura, los efectos sobre la IED son notorios. En 2008, la IED en México y la Cuenca del Caribe se redujo un 5%. En México, el principal

<sup>24</sup> The Economist Intelligence Unit pronostica que el precio medio del petróleo en 2009 será de 35 dólares por barril, muy por debajo de los niveles alcanzados en 2008 (*Business Latin America*, 2009). El precio del petróleo, y de otros productos como los granos, los aceites comestibles o el azúcar, juega un papel muy importante en la decisión de producir biodiesel y bioetanol. Sin embargo, las reducciones (los aumentos) del precio del petróleo pueden resultar en reducciones (aumentos) del precio de los insumos y, por ende, en cambios en los costos de producción de biocombustibles (Razo y otros, 2007).

<sup>25</sup> Los factores que han contribuido a esta situación son la cercanía y el acceso al mercado estadounidense, el costo y la calidad de los recursos humanos y la infraestructura, así como diferentes incentivos, tanto fiscales como de otro tipo, donde se destacan los regímenes de zona franca, admisión temporal e industria maquiladora de exportación.

receptor de la subregión, la IED en manufactura, incluso la destinada a la industria maquiladora, se contrajo un 49%.

Gráfico I.15  
**ESTADOS UNIDOS: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE IMPORTACIONES DE PRODUCTOS  
 MANUFACTURADOS EN PAÍSES SELECCIONADOS, 1989-2007**  
 (En porcentajes de importaciones totales)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial del Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

En México, los sectores automotor y de electrónica siguen siendo los pilares de una industria manufacturera dominada por empresas de origen extranjero. En 2007, las exportaciones de ambos sectores ascendieron a 41.900 millones y 72.000 millones de dólares, respectivamente<sup>26</sup>. A pesar de que la industria manufacturera ha experimentado algunos cambios, como el incremento de la relevancia del sector de electrónica, los textiles y las confecciones continúan siendo los sectores más importantes de Centroamérica (Padilla y otros, 2008). Asimismo, los servicios empresariales a distancia (*offshoring*) han cobrado mayor relevancia en México y la Cuenca del Caribe. En esta industria, la IED ofrece nuevas oportunidades, no solo en términos de generación de empleo, sino también por sus efectos sobre la difusión de conocimientos y la incorporación de actividades de mayor valor agregado (véase el capítulo II).

En la primera parte de esta subsección, se analiza en forma sucinta el panorama de inversión en la industria automotriz mexicana, que fuera duramente golpeada por la difícil situación que atraviesan las principales empresas estadounidenses del sector, condición que se ha visto agudizada en el contexto de la actual crisis financiera. De hecho, las autoridades estadounidenses se encuentran articulando un plan de rescate que repercutirá en la industria mexicana. En la segunda parte se presenta un análisis general de los efectos de la crisis financiera en las inversiones que buscan eficiencia en Centroamérica.

<sup>26</sup> Véase [en línea] [www.promexico.gob.mx](http://www.promexico.gob.mx), 12 de enero de 2009.

i) *Perspectivas de inversión en la industria automotriz mexicana*

Desde hace varios años, General Motors, Chrysler y Ford vienen evidenciando serios problemas financieros debido a los altos costos de operación y los onerosos contratos laborales. Además, como resultado de la fuerte competencia de las empresas japonesas (Toyota, Nissan y Honda), han ido perdiendo participación en el mercado (CEPAL, 2004). En 2008 la situación se agravó y a la contracción de la economía interna producto de la crisis inmobiliaria y financiera y el incremento del precio de algunos de los principales insumos de sector, como el acero y el cobre, se sumó el alza del precio del petróleo, con fuertes repercusiones en la demanda de los modelos de mayor tamaño, como los vehículos deportivos utilitarios, que son los principales productos de las empresas estadounidenses. En este contexto, la venta de vehículos bajó un 18% en 2008 y comprometió a casi todas las empresas, sobre todo a las estadounidenses<sup>27</sup>. De hecho, General Motors y Ford registraron las ventas más bajas en casi 50 años (*VOA News*, 2009). La fuerte contracción del mercado estadounidense también se replicó, aunque con menor intensidad, en otras importantes economías desarrolladas de Europa y Asia (PricewaterhouseCoopers Automotive Institute, 2009).

Ante a la gravedad de la situación, el gobierno de los Estados Unidos comenzó a articular un plan de rescate para la industria automotriz, condicionando el apoyo a que se privilegien las operaciones en ese país<sup>28</sup>. En una primera fase, Chrysler y General Motors han sido el objeto prioritario de una ayuda gubernamental que parece haber resultado insuficiente. De hecho, a principios de 2009, ambas empresas solicitaron nuevos aportes financieros al gobierno y anunciaron masivos despidos de trabajadores, el cierre de plantas y la suspensión de la fabricación de algunos modelos<sup>29</sup>. Algunas de estas medidas también se han extendido rápidamente a las operaciones internacionales de las empresas estadounidenses.

Frente a la caída de la demanda —tres de cada cuatro vehículos producidos en México se exportan a los Estados Unidos— General Motors, Ford y Chrysler han realizado despidos masivos y paros técnicos en el país y han suprimido algunas líneas de ensamblaje no estratégicas. En 2008, las tres empresas estadounidenses eliminaron 2.500 puestos de trabajo y en el conjunto de la industria, los despidos habrían afectado a unas 10.000 personas (*Expansión*, 2009). Ante este complejo panorama, las

<sup>27</sup> En 2008, las ventas de Chrysler, General Motors y Ford bajaron un 30%, un 23% y un 20%, respectivamente. A pesar de que los competidores japoneses tuvieron mejores resultados, también registraron importantes caídas en sus ventas: Toyota bajó un 16% y Honda un 8%.

<sup>28</sup> En noviembre de 2008, frente al congelamiento del crédito en el sistema financiero, General Motors, Ford y Chrysler solicitaron una ayuda de 34.000 millones de dólares al Congreso de los Estados Unidos. En diciembre de ese mismo año, ante la gravísima situación de las empresas, el gobierno de los Estados Unidos aprobó un paquete de ayuda transitoria a la industria automotriz por un total de 17.400 millones de dólares. Estos recursos provienen de los 700.000 millones de dólares que fueron autorizados para el estímulo financiero aprobado en octubre y que, originalmente, estaba destinado al rescate de empresas del sector bancario. En una primera etapa, los recursos se destinarían a apoyar a General Motors y Chrysler, que estaban al borde de la quiebra, ya que Ford se encontraría en mejor situación financiera. En abril de 2009, el Gobierno de los Estados Unidos dio recursos adicionales a la industria, para evitar la bancarrota y promover la reestructuración de las empresas más comprometidas. Asimismo, las autoridades han visto con buenos ojos la alianza estratégica entre la italiana Fiat y General Motors.

<sup>29</sup> En febrero de 2009, Chrysler solicitó un nuevo préstamo de 5.000 millones de dólares al gobierno de los Estados Unidos y anunció el despido de unos 3.000 trabajadores y la suspensión de la fabricación de tres modelos de automóviles. Por su parte, General Motors anunció que solicitará al gobierno otros 16.600 millones de dólares además de los 13.400 millones de dólares ya recibidos. De hecho, el plan de reestructuración de GM contempla el despido de 47.000 empleados alrededor del mundo, el cierre de 14 plantas en los Estados Unidos y la reducción de las marcas de automóviles que produce de ocho a cuatro, manteniendo solo Chevrolet, Buick, Cadillac y GMC. Según los cálculos de la empresa, con este plan volvería a tener rentabilidad positiva en dos años y cancelaría su deuda con el gobierno estadounidense como máximo en 2017 (BBC, 2009).

empresas no estadounidenses también evidenciaron graves dificultades debido a que su principal mercado de exportación también son los Estados Unidos. Además de concretar recortes de personal, la alemana Volkswagen realizó al menos tres paros técnicos y de emergencia en el primer trimestre de 2009 y en enero de ese año confirmó que 800 trabajadores eventuales no regresarían a su labor en la planta de Puebla (CNN Expansión, 2009a). Por su parte, la japonesa Nissan anunció que cerraría su principal ensambladora mexicana en Aguascalientes por 26 días en el primer trimestre de 2009 y que si la recesión en los Estados Unidos se prolonga, podría llegar a despedir a unos 6.000 trabajadores (CNN Expansión, 2009b). Para Volkswagen y Nissan, estas medidas podrían significar reducir un 20% la producción en México en 2009 (*El Universal*, 2009). Asimismo, se espera que las ventas del subsector de autopartes se contraigan un 10% en 2009, lo que se suma a la reducción del 5% registrada en 2008 (*América economía*, 2008g).

Pese a todo, la producción y las exportaciones mexicanas de automóviles aumentaron en 2008 un 4% y un 3%, respectivamente. Estos resultados se apoyaron en el incremento de las exportaciones al Canadá, Asia, Europa y el resto de América Latina, mercados que han sufrido con cierto rezago los efectos de la crisis global (véase el cuadro I.4). No obstante, esta situación podría revertirse. De hecho, se estima que en 2009 la capacidad instalada a nivel mundial operaría a tan solo el 68% y la producción mexicana experimentaría una contracción cercana al 12% (PricewaterhouseCoopers Automotive Institute, 2009; *América economía*, 2008g). En este escenario, la IED hacia el sector automotor mexicano registró una fuerte caída de 1.876 millones de dólares en 2007 a 885 millones de dólares en 2008.

Cuadro I.4  
**MÉXICO: EXPORTACIÓN DE AUTOMÓVILES, POR LUGAR DE DESTINO, 2007-2008**  
(En unidades y porcentajes)

	Exportaciones			Diferencia	Participación	
	2007	2008	Diferencia	(En porcentajes)	2007	2008
Estados Unidos	1 203 947	1 175 513	-28 434	-2,4	74,6	70,8
Canadá	88 710	112 606	23 896	26,9	5,5	6,8
América Latina	101 301	121 162	19 861	19,6	6,3	7,3
Asia	12 098	35 976	23 878	197,4	0,7	2,2
Europa	194 744	213 754	19 010	9,8	12,1	12,9
Otros	12 513	2 383	-10 130	-81,0	0,8	0,1
Total	1 613 313	1 661 394	48 081	3,0		

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina (CEPAL), sobre la base de estadísticas de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

Sin embargo, a pesar del escenario poco favorable, se han emitido algunos anuncios interesantes que podrían estimular la industria, concretamente a través de la migración hacia la fabricación de vehículos más pequeños y eficientes en cuanto al uso de combustible. El primer paso lo dio General Motors con la inversión de casi 1.000 millones de dólares para la inauguración de una planta orientada a la producción de autos compactos en San Luis Potosí (CNN Expansión, 2008c). Paralelamente, Ford Motors Company, la menos afectada de las tres grandes estadounidenses, anunció un plan de inversión de 3.000 millones de dólares para fabricar su modelo Fiesta para el mercado de América del Norte (CNN Expansión, 2008d)<sup>30</sup>. Por otra parte, Geely Holding Group, el mayor fabricante de automóviles de China,

<sup>30</sup> Ford anunció que modificará la producción de furgonetas para el mercado mexicano en su planta de Cuautitlán para fabricar el modelo compacto Fiesta para el mercado norteamericano. Además, creará una línea de

anunció su interés de construir una planta en México con una inversión en torno a los 500 millones de dólares. El propósito de esta iniciativa era exportar a los Estados Unidos, América del Sur y, sobre todo, Centroamérica, donde ya tenía una importante presencia de mercado (*El Economista*, 2008). Sin embargo, en marzo de 2009, debido a la crisis financiera, Geely decidió reducir el tamaño del proyecto en México y fortalecer su posición global, manifestando su interés de comprar las empresas de automóviles de lujo Volvo, filial de Ford, o Saab, subsidiaria de General Motors, muy afectadas en la actual coyuntura (*El Periódico de México*, 2009).

Asimismo, la reorganización de la industria abriría algunas posibilidades de relocalización de plantas. Tal es el caso de la alemana Daimler AG, el mayor fabricante de camiones del mundo, que trasladó parte de su producción desde el Canadá y los Estados Unidos hacia un nuevo complejo en Saltillo (México), con una inversión de 274 millones de dólares (*América economía*, 2009b). Con estos movimientos, la empresa procura mejorar su eficiencia productiva y logística de manera de prepararse para la futura recuperación del mercado.

De prolongarse y agudizarse la crisis, las transnacionales automotrices más vulnerables podrían cerrar líneas de producción y plantas, tanto en sus países de origen como en aquellos lugares donde poseen operaciones internacionales. México sería especialmente vulnerable a este escenario, dado que no recibiría parte de la ayuda otorgada a las casas matrices y que su principal mercado de exportación atraviesa una aguda crisis económica que ha desplomado la venta de vehículos. De modo que, en un contexto de exceso de capacidad productiva global, sería poco probable que a corto plazo se concreten nuevas inversiones de relevancia en esta industria.

## ii) *Nuevos proyectos con potencial de crecimiento*

A pesar de la desaceleración de la actividad de la industria electrónica en México (INEGI, 2008), el país sigue contando con la presencia de los grandes líderes mundiales en el ramo y continúa siendo uno de los principales exportadores hacia el mercado norteamericano. En la industria de los televisores se destacan las importantes inversiones de la japonesa Sharp, que primero construyó una planta para el ensamblaje de televisores de nueva generación y posteriormente levantó otras instalaciones para la fabricación local de pantallas de cristal líquido (LCD), que constituyen un componente clave para los receptores. Hasta ese momento, México competía con el ensamble de televisores y pantallas de PC, pero no con la producción de componentes de valor agregado como las pantallas de cristal líquido<sup>31</sup>. Con esta iniciativa, Sharp espera poder vender pantallas a otras ensambladoras ubicadas en la región (Bancomext, 2008). Siguiendo los pasos de la empresa japonesa, la coreana Samsung anunció la construcción de una nueva planta de pantallas de cristal líquido en México (*El Semanario*, 2008). Con estos emprendimientos se espera que mejore la competitividad de la industria mexicana de televisores, que se reduzca el tiempo de entrega y que se incremente la capacidad tecnológica de México frente a China, su principal competidor.

En otros proyectos con alto contenido tecnológico, la alemana Q-Cells anunció la inversión de 3.500 millones de dólares, a mediano y largo plazo, para instalar una planta de celdas solares que producirá tecnología de película delgada cristalina, fundamentalmente para exportar al mercado norteamericano. Q-Cells se une a la producción de equipos para generación de energía renovable junto a

---

producción de motores diesel en la planta de Chihuahua y construirá una planta de transmisiones en Guanajuato, en una empresa conjunta con la alemana Getrag.

<sup>31</sup> En esta planta se cortarán hojas de cristal y se integrarán módulos como el sistema de luz, la polarización y otros elementos que actualmente se traen del Japón, lo que reducirá de nueve a cuatro semanas la producción de los equipos.

la japonesa Kyocera (celdas solares) y la iniciativa conjunta de la japonesa Mitsubishi y la estadounidense TPI Composites, Vientek (aspas para turbinas eólicas). Todo esto pareciera abrir un espacio para la creación de una aglomeración (*cluster*) de manufactura y exportación para el potencial y creciente mercado de energías renovables en los Estados Unidos.

iii) *Impacto de la crisis financiera en las inversiones que buscan eficiencia en Centroamérica y la República Dominicana*<sup>32</sup>

En los últimos años, las manufacturas han sido el componente más importante de las exportaciones de Centroamérica y la República Dominicana. Entre 2000 y 2006, las exportaciones de manufacturas representaban más del 60% del total y los Estados Unidos constituían el principal destino (Padilla y otros, 2008). En este escenario, la región presenta gran vulnerabilidad a las fluctuaciones que pueda sufrir la economía estadounidense, como quedó demostrado con la actual crisis financiera.

En 2008, la IED destinada a la industria de la manufactura continuó llegando a la subregión, aunque a un ritmo menor. Entre las empresas que realizaron inversiones en Costa Rica, importante destino de IED en la industria electrónica, médica y de autopartes, se destacan la estadounidense St. Jude Medical, productora de dispositivos cardiovasculares (40 millones de dólares), y las empresas de autopartes Continental AG de Alemania (30 millones de dólares) y Firestone Industrial Products de los Estados Unidos (3 millones de dólares). En El Salvador y la República Dominicana siguieron predominando las empresas del sector textil y de confecciones. En 2008, mientras que en El Salvador destacan las inversiones de la alemana Bodet & Horst y la estadounidense Darlington Manufacturing Company, en la República Dominicana, el 22% de las empresas que llegaron a las zonas francas pertenecen a la industria textil.

Sin embargo, comienzan a visualizarse signos de que la crisis ha alcanzado a la IED en busca de eficiencia en la región. En Costa Rica, las exportaciones de bienes crecieron solo la mitad de lo que se esperaba a principios de 2008. En los sectores de manufacturas avanzadas, entre los que se incluyen el automotor y el de electrónica, en el segundo semestre de 2008 mermaron las visitas de potenciales inversionistas y al cierre del año se captaron menos empresas que en 2007. En El Salvador, se registró una contracción de la IED y se verificaron cierres de plantas de confección, como las de Cupid Foundations (Estados Unidos) y Lido (República de Corea).

Un hecho importante de destacar es el constante crecimiento del sector de servicios empresariales a distancia. En Costa Rica, importantes empresas de este rubro, como Sykes, Western Union y P&G, registraron reinversiones en 2008. En El Salvador, tres de los cinco proyectos más importantes de IED recibidos en 2008 fueron en servicios empresariales a distancia (Americatel, Sykes y Citigroup). En la República Dominicana, el 28 % de las empresas que llegaron a las zonas francas operan en las áreas de servicios de exportación y telemarketing (véase el capítulo II).

En la medida en que la crisis económica se profundice, es probable que la IED en busca de eficiencia disminuya en 2009, especialmente en los sectores de manufactura avanzada, donde los proyectos implican montos significativos de inversión en capital.

---

<sup>32</sup> Esta parte se basa en información proporcionada por la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), la Agencia Nacional de Promoción de Inversiones de El Salvador (PROESA) y el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD).

En síntesis, la crisis internacional puede incentivar la relocalización de la producción en lugares más eficientes en términos de costo, promoviendo así la IED en busca de eficiencia. Sin embargo, durante los primeros meses de la crisis financiera, el efecto que ha predominado es el de contracción de la IED a causa de la reducción de las exportaciones como consecuencia de las bajas perspectivas de crecimiento de los países desarrollados, especialmente de los Estados Unidos. Esto se refleja en las estrategias adoptadas por las empresas y en las estadísticas oficiales de México y los países de la Cuenca del Caribe. Uno de los retos que persisten en la región para este tipo de inversión es el escalamiento hacia actividades que requieren más conocimientos y mayor valor agregado e intensidad tecnológica, que son más escasas en la región (CEPAL, 2008b).

### c) **Inversión extranjera directa en busca de mercados**

El crecimiento económico es el principal motor de la IED en busca de mercados y, en la medida en que este se desacelera, se reducen los incentivos para este tipo de inversión. En 2008, América Latina y el Caribe creció un 4,2% y alcanzó el sexto año de crecimiento consecutivo. Las tasas de crecimiento, la reducción del desempleo y los empleos de mayor calidad también permitieron mejorar los indicadores de pobreza (CEPAL, 2008c), aumentando el ingreso disponible de la población. Estas condiciones han mantenido el interés de los inversionistas extranjeros en atender el mercado de la región. Sin embargo, las condiciones económicas han ido cambiando debido a que la crisis económica mundial fue alcanzando de manera heterogénea a los países de la región, apagando a diferentes tiempos los motores del crecimiento<sup>33</sup>. Esto explica las diferencias en las tasas de crecimiento: 5,5% en América del Sur, 4,1% en Centroamérica, 2,3% en el Caribe y 1,3% en México. Según estimaciones de la CEPAL realizadas en abril de 2009, el crecimiento regional sería del -0,3% en 2009.

Pese a las perspectivas económicas, es importante recordar que en los últimos años la región ha mantenido un ritmo de crecimiento superior al promedio mundial y que el pronóstico de crecimiento para 2009, aunque negativo, sigue siendo mejor que en las economías desarrolladas. Esto puede incentivar la inversión hacia la región. En esta sección se analizan brevemente las estrategias de algunas empresas transnacionales que han buscado atender los mercados de la región en determinados sectores seleccionados y sus reacciones ante la crisis económica.

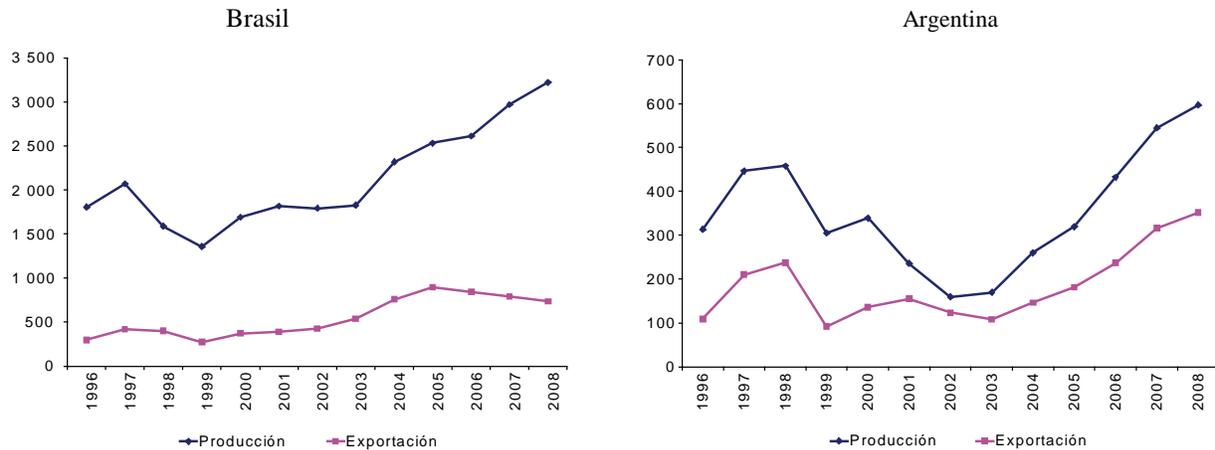
#### i) *La industria automotriz en América del Sur*

La IED que llega al MERCOSUR en el sector automotor busca satisfacer la demanda de los mercados nacionales y regionales, a diferencia de la inversión que llega al sector en México, cuyo propósito es crear plataformas de exportación. Los principales centros de producción de América del Sur, la Argentina y el Brasil, han visto aumentar sus niveles de producción en los últimos años gracias al robusto crecimiento de la demanda interna (véase el gráfico I.16).

---

<sup>33</sup> Los canales de transmisión de la crisis hacia la región pueden clasificarse en dos: el canal real (desaceleración de las exportaciones, caída de los productos básicos, reducción de las remesas, menores ingresos por turismo, menos IED) y el canal financiero (aumento del costo del crédito externo y disminución de la disponibilidad del financiamiento internacional) (CEPAL, 2008c).

Gráfico I.16  
**ARGENTINA Y BRASIL: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE AUTOMÓVILES, 1996-2008**  
 (En miles de unidades)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFAs) de la Argentina y de la Asociación Nacional de Fabricantes de Vehículos Automotores (ANFAVEA) del Brasil.

A pesar de la crisis financiera, varias empresas continuaron con sus planes de expansión. General Motors (Estados Unidos) anunció inversiones de entre 500 millones de dólares y 1.000 millones de dólares para producir un nuevo modelo de automóvil y Ford (Estados Unidos) modernizó su planta de São Paulo para la nueva versión del modelo Ka. Honda (Japón) incrementó en un 20% la capacidad de su planta en Sumaré, cerca de Campinas. Fiat (Italia) continúa con su plan de inversión de 375 millones de dólares para fortalecer la base industrial en Minas Gerais para 2010 y tiene previsto invertir cerca de 300 millones de dólares en su fábrica de la Argentina para expandir la capacidad de las plantas de motores y transmisiones y armado de autos (*Business Latin America*, 2008d).

La creciente demanda de los mercados emergentes, sobre todo de los BRIC, ha mantenido el impulso de la industria automotriz y, aunque hasta ahora las grandes empresas no han dado señales de querer retractar las inversiones anunciadas, la crisis ha ido alcanzando al mercado sudamericano. El Brasil, que produce el 75% de los autos ligeros en América del Sur, vio descender sus ventas en el último trimestre del año y se espera que en 2009 caigan a 2,5 millones de unidades, casi un 20% menos que en 2008 (PricewaterhouseCoopers Automotive Institute, 2009). Esta contracción de las ventas en el Brasil repercutirá directamente en el mercado argentino, que exporta aproximadamente el 70% de su producción a ese país<sup>34</sup>. Como consecuencia directa de la desaceleración de la demanda, la industria de autopartes y su inversión se verán directamente afectadas. Una encuesta realizada por el Sindicato Nacional de la Industria de Componentes para Vehículos (Sindipeças) del Brasil sobre perspectivas e inversión reveló que el 48% de las empresas tiene previsto mantener las inversiones en 2009, el 46% prevé reducirlas y solo el 6% planea aumentarlas.

Aunque por ahora no se anunciaron cambios significativos en los planes de inversión de las automotrices, los signos de la reducción de la demanda ya se han comenzado a sentir. En el Brasil, unos 12.000 empleados de las fábricas de General Motors, Fiat, Scania y Volkswagen fueron obligados a tomarse vacaciones (*La Nación*, 2008), mientras que Iveco, la planta argentina del grupo Fiat, ha experimentado paros

<sup>34</sup> Véase Asociación de Fábrica de Automotores (ADEFAs) de la Argentina [en línea] [www.adeffa.com.ar](http://www.adeffa.com.ar).

de producción a consecuencia de la reducción de la demanda. Tanto el Gobierno de la Argentina como el del Brasil han implementado programas de financiamiento de automóviles para sostener la demanda y evitar despidos en la industria (AFP, 2008; PricewaterhouseCoopers Automotive Institute, 2009).

Pese a que la industria automotriz de América del Sur atraviesa momentos difíciles, parece mantener su posición de inversión en preparación para un posible repunte en 2010. Mientras que los mercados desarrollados pueden estar experimentando una saturación, todavía existen oportunidades y una demanda insatisfecha en los mercados emergentes, entre ellos el Brasil, lo que puede transformarse en un salvavidas para algunas de las grandes empresas automotrices en el futuro cercano.

ii) *El nacimiento de un nuevo líder regional: la banca*

Por obvias razones, la banca ha sido uno de los sectores más sacudidos por la crisis financiera internacional y actualmente atraviesa un proceso de reestructuración hasta alcanzar un nuevo equilibrio. En América Latina, tres bancos lideran el mercado regional: BBVA, Santander y Citigroup. De los tres, el último ha sido el más afectado por la crisis y las autoridades evalúan la posibilidad de dividir sus operaciones en dos unidades de negocios: una dedicada a la banca comercial y otra a la banca de inversión. De hecho, el Gobierno de los Estados Unidos anunció en 2009 su intención de aumentar la participación en esta entidad financiera. En caso de que se considere una venta parcial de activos, HSBC ha manifestado particular interés en los activos de Citigroup en la Argentina, el Brasil y México (*Telegraph*, 2008; Reuters, 2009b).

Por su parte, los bancos españoles Santander y BBVA, que lograron buenos resultados el año pasado, comenzaron a sentir los coletazos de la crisis. BBVA, que registró un buen desempeño hasta el tercer trimestre de 2008, ha visto reducidas sus ganancias en la medida en que los Estados Unidos y México, los mercados más grandes en que opera después de España, se desaceleraron. A pesar de los incrementos de capital, BBVA no tiene mucho espacio para aumentar la colocación, ya que la demanda de crédito en los Estados Unidos y México ha caído. El Banco Santander, que se viera afectado por el reciente escándalo Madoff, aseguró que seguiría invirtiendo en mercados de alto potencial, como los del Brasil y el Reino Unido<sup>35</sup>. Sin embargo, Santander ya anunció el despido de 400 empleados en el Brasil para ahorrar 1.000 millones de dólares hasta 2012 (*La Segunda*, 2009).

Mientras los bancos líderes de la región maniobran para salir mejor parados de la crisis, la entidad financiera brasileña Itaú se consolida como un nuevo líder con la adquisición de Unibanco y la formación del banco privado más grande del Brasil. En parte, la compra fue la reacción de Itaú a la competencia que representaba Santander tras la adquisición del Banco Real del Brasil. Con esta compra, Itaú Unibanco logra una sólida posición en el mercado nacional y la posibilidad de competir y crecer en el mercado regional (Bloomberg, 2008). Itaú ya operaba en la Argentina y Chile y sus próximos mercados objetivo serían Colombia, México y el Perú.

Es probable que esta adquisición genere presiones en bancos de menor tamaño de la región para llegar a acuerdos de adquisición con otros bancos más grandes, en la medida en que la crisis financiera global eleva los costos de financiamiento y la desaceleración económica afecta sus carteras de préstamos. Entre los objetivos potenciales futuros se encontrarían Banco Votorantim, Banco Safra, Interbank y el Grupo Financiero Banorte (*International Business Times*, 2008a). En el futuro, es muy probable que se dé un proceso de consolidación en el mercado bancario de la región.

---

<sup>35</sup> Como resultado de la participación en el consorcio de bancos europeos que compró ABN AMRO, Santander pasó a controlar el Banco Real del Brasil, convirtiéndose en el segundo mayor banco privado del país en términos de activos (CEPAL, 2008a).

iii) *El sector de las telecomunicaciones resiste a la crisis y sus dos líderes continúan la batalla en la región*

El mercado de las telecomunicaciones ha mostrado gran resistencia a la crisis económica y financiera y el número de suscriptores a estos servicios crece constantemente. En la región existen dos empresas que disputan el liderazgo en el sector de las telecomunicaciones: América Móvil/Telmex y Telefónica (CEPAL, 2008a). Los resultados financieros de ambas compañías muestran un gran crecimiento y utilidades corporativas, lo que las coloca en una posición sólida para enfrentar la crisis económica<sup>36</sup>. El nivel de ingresos permite a estas empresas mantener sus niveles de inversión sin tener que depender del complicado mercado de crédito.

La inversión de América Móvil superó los 4.000 millones de dólares en 2008 y se espera que se mantenga en 2009. De manera similar, Telefónica ha seguido expandiéndose y en 2008 adquirió las acciones restantes de su subsidiaria en Chile por 1.500 millones de dólares. La empresa proyecta un crecimiento del sector en la región del 8% anual hasta 2010, por lo que continúa con sus planes de inversión y recientemente ha manifestado interés en el mercado cubano (*International Business Times*, 2008b; *Business Latin America*, 2008f; *América economía*, 2008l).

Uno de los movimientos estratégicos más importantes del sector fue la compra de Brasil Telecom por parte de Oi en 2.306 millones de dólares. Con esta operación, Oi se transforma en el nuevo rival de América Móvil y Telefónica, y no solo en el Brasil, ya que se espera que en un par de años, en la medida en que se vuelva más sólida, la empresa brasileña salga a conquistar otros mercados en América Latina (*América economía*, 2009a). Este nuevo competidor agregará presión en los mercados de telecomunicaciones, lo que podría incentivar la inversión de los grandes agentes del sector para no perder su liderazgo en el mercado regional.

iv) *El comercio minorista: Wal-Mart y los pasos de un gigante en la región*

El proceso de expansión y consolidación de los supermercados continuó en 2008. El anuncio más significativo fue la adquisición de la chilena D&S por parte del líder mundial de la industria, la estadounidense Wal-Mart, que ya está presente en la Argentina, el Brasil, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua. Con la adquisición de D&S, la empresa logra un importante punto de apoyo en el mercado sudamericano para continuar con su estrategia de expansión internacional (Wal-Mart, 2009). El mercado chileno había sido hasta ahora uno de los bastiones de las cadenas de supermercados nacionales, donde las grandes empresas internacionales no habían logrado penetrar con éxito (Calderón, 2006). Es probable que esta adquisición prepare el terreno para que Wal-Mart se extienda a Colombia y el Perú. No hay duda de que la política de precios bajos de Wal-Mart agregará presión sobre sus competidores chilenos, que deberán encontrar estrategias para enfrentarla. En el Brasil, Wal-Mart también siguió expandiéndose con la apertura de nuevas tiendas en 2008 y la expectativa de invertir 984 millones de dólares en 2009 para penetrar en uno de los mercados que crece con más rapidez en la región (*América economía*, 2008m).

Por otra parte, la chilena Cencosud concluyó la adquisición de Supermercados Wong en el Perú, con lo que sigue expandiendo y consolidando su presencia en la región, donde ya tenía operaciones en la Argentina, el Brasil, Colombia y, por supuesto, Chile. En 2009, el grupo tiene previsto reducir las deudas a corto plazo y los niveles de inversión (Cencosud, 2008), por lo que no se espera que registre expansiones importantes. De hecho, como resultado del menor crecimiento que se pronostica para este

<sup>36</sup> Sobre la base de los informes de resultados de ambas empresas al tercer trimestre de 2008.

año, la empresa decidió suspender la construcción de su megaproyecto Costanera Center en Santiago, cuyas obras hubiesen demandado inversiones por 600 millones de dólares (*La Tercera*, 2009b). Este no será un año fácil para Cencosud que, aparte de haber tenido que detener uno de sus proyectos más destacados, debe enfrentar la competencia de la cadena minorista más grande del mundo.

Si bien no cabe duda de que la desaceleración de la economía afectará al comercio minorista, aún no está claro en qué magnitud lo hará. Lo que se sabe es que Wal-Mart seguirá penetrando de manera agresiva el mercado latinoamericano.

En síntesis, la desaceleración de las economías de América Latina, aunada al deterioro del acceso al crédito de consumo, puede desincentivar el dinamismo de la IED en busca de mercados. Como contrapartida, los gobiernos de la región han implementado diferentes tipos de políticas para mantener la demanda agregada, lo que puede contrarrestar el efecto de la caída<sup>37</sup>. Sin embargo, es probable que estas políticas no sean suficientes para mantener la IED en busca de mercados registrada en años anteriores.

### 3. Conclusiones

A pesar de la crisis internacional y del declive de las corrientes de inversión extranjera directa a nivel mundial, la IED en América Latina y el Caribe alcanzó un nuevo récord histórico y superó los 128.000 millones de dólares, un 13% más que en 2007.

El buen desempeño de la IED a nivel regional esconde dos realidades muy distintas a nivel subregional. Por una parte, los flujos de IED hacia América del Sur aumentaron notablemente gracias al impulso de las inversiones en busca de recursos naturales y de mercados, que se vieron estimuladas por el alto precio de los productos básicos, que prevaleció durante la mayor parte de 2008, y el crecimiento económico subregional. El Brasil fue el principal receptor de la región y el responsable de la mayor parte del aumento de las corrientes de IED. En cambio, las corrientes hacia México y la Cuenca del Caribe registraron un descenso como resultado de la crisis de los Estados Unidos, el principal mercado exportador de estas economías. La recesión del mercado estadounidense contrajo la IED en busca de eficiencia, al tiempo que la crisis económica y financiera global desaceleró las economías de la región, lo que repercutió de manera negativa en las corrientes de IED en busca de mercados. México fue el principal afectado con una reducción del 20% con respecto a 2007.

Las condiciones económicas que mantuvieron el auge de la IED en América Latina y el Caribe en 2008 han ido cambiando. En la medida en que se profundiza la crisis en la región, los motores de la IED se han ido apagando. La perspectiva de menor crecimiento y acceso a recursos financieros y de aumento de la incertidumbre y la percepción del riesgo resultará en una reducción de la IED hacia la región en 2009. Este escenario sirve para recordar dos cosas: que la IED tiene gran potencial como motor de cambio estructural y que la inversión no es un fin sino un medio para lograr crecimiento económico. Por ende, lo importante no es cuánta IED se recibe sino su calidad y su potencial para generar derrames y encadenamientos que fortalezcan la capacidad productiva y tecnológica de las economías receptoras.

---

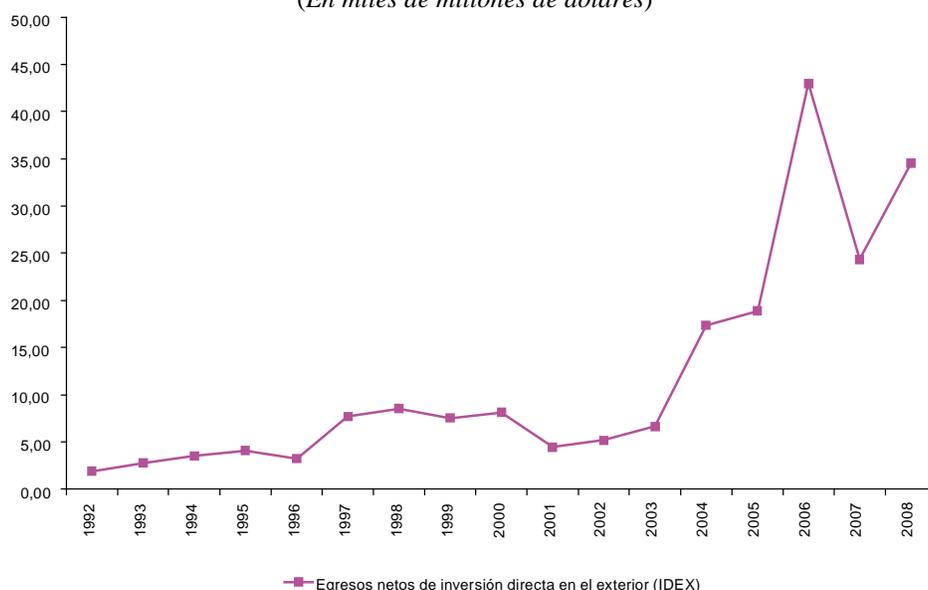
<sup>37</sup> Para acceder a un panorama de las medidas que los gobiernos de la región adoptaron frente a la crisis, véase CEPAL (2009).

## D. INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR Y EMPRESAS TRANSLATINAS

### 1. Corrientes de inversión directa en el exterior

En 2008, las corrientes de inversión directa en el exterior de los países de América Latina y el Caribe continuaron su tendencia al alza y alcanzaron los 34.561 millones de dólares, un 42% más que el año anterior (véase el gráfico I.17).

Gráfico I.17  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: EGRESOS NETOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR, 1992-2008<sup>a</sup>**  
*(En miles de millones de dólares)*



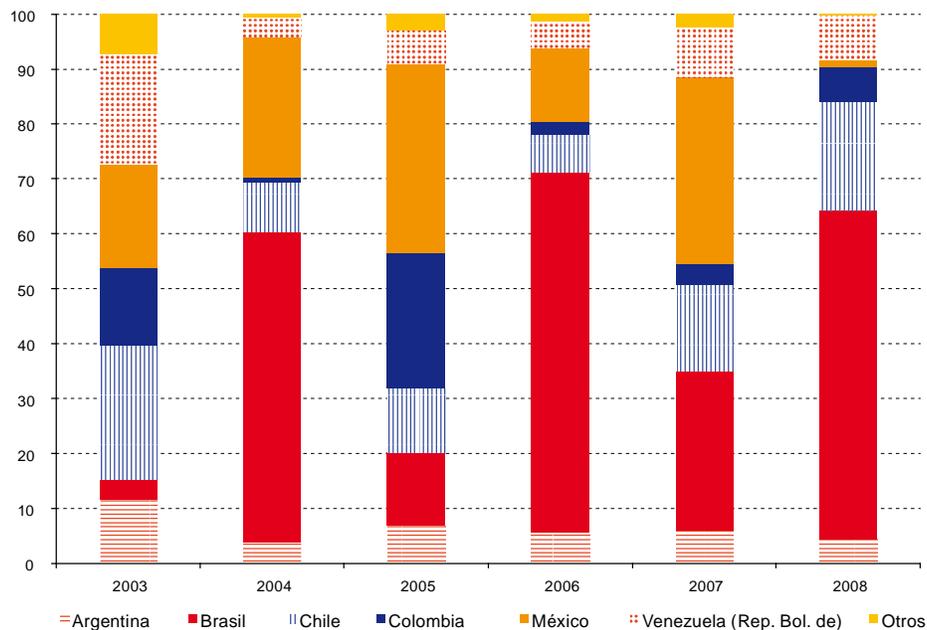
**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 15 de mayo de 2009.

<sup>a</sup> En las cifras de inversión directa en el exterior no se consideran las corrientes provenientes de centros financieros. Las cifras de inversión directa en el exterior corresponden a las inversiones realizadas en el exterior por residentes, descontadas las desinversiones realizadas en el exterior por estos mismos inversionistas.

Es probable que este resultado positivo en términos históricos refleje, al menos en parte, la ejecución de operaciones ya negociadas y proyectos iniciados antes de que la crisis económica y financiera se instalara de manera inequívoca.

El Brasil encabeza la región como el principal inversionista extranjero con 20.457 millones de dólares (61% del total), seguido de Chile y la República Bolivariana de Venezuela con 6.891 millones de dólares y 2.757 millones de dólares, respectivamente (véase el gráfico I.18). Para el Brasil, el resultado representa un aumento del 190% respecto del año anterior y es el segundo mayor egreso de su historia, después del de 2006. Las inversiones se hicieron principalmente en recursos naturales, siderurgia y alimentos, en un escenario relativamente favorable de precios y condiciones económicas locales hasta el tercer trimestre del año. Aunque los datos agregados no permiten concluirlo, las informaciones publicadas por las empresas sugieren una mayor importancia de las inversiones en crecimiento orgánico y mejoras en la productividad de las operaciones internacionales, en contraposición a las adquisiciones.

Gráfico I.18  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: EGRESOS NETOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR,  
 PRINCIPALES PAÍSES INVERSIONISTAS, 2003-2008**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 15 de mayo de 2009.

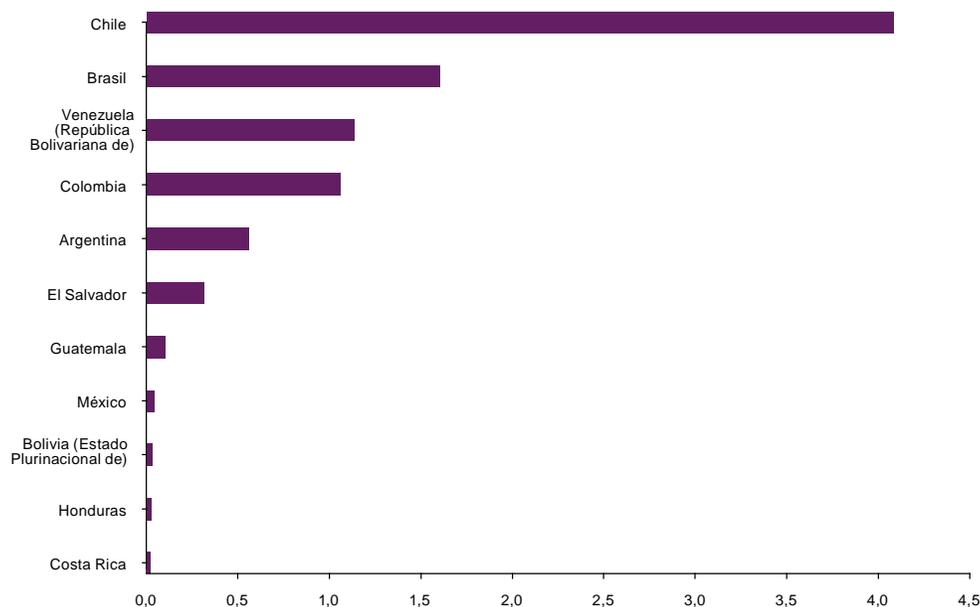
En Chile, los flujos de inversión directa en el exterior según la balanza de pagos aumentaron un 76% respecto del año anterior. Gran parte de estas inversiones estaría relacionada con operaciones del sector del comercio minorista —entre las que se encuentran Cencosud y Falabella— en el Brasil y el Perú, que se anunciaron a fines de 2007 y se concretaron en 2008<sup>38</sup>.

En la República Bolivariana de Venezuela, que en 2008 invirtió más en el exterior de lo que recibió en IED, un 96% de las inversiones es atribuible a la petrolera estatal PDVSA. México, que en los últimos años ha sido uno de los dos principales países inversionistas, presenta en 2008 una contracción de las inversiones en el exterior. Tras haberse visto más rápidamente afectadas por la crisis, algunas de las transnacionales mexicanas han debido revisar sus estrategias de internacionalización e incluso vender activos internacionales. No obstante, otras como Mexichem y Bimbo han seguido sus planes de expansión (véase la sección 2).

En relación con el PIB, y entre los países de los que se dispone de información, el mayor inversionista en el exterior en 2008 fue Chile, seguido del Brasil, Colombia y la República Bolivariana de Venezuela.

<sup>38</sup> Las estimaciones de acuerdo con el concepto de “inversión directa de empresas chilenas detectada en el exterior” (sobre la base de anuncios de inversión recolectados por la Cámara de Comercio de Santiago y más sensible a la coyuntura) muestran una reducción del 37% respecto del año anterior, pero un resultado históricamente alto (CCS, 2009).

Gráfico I.19  
**AMÉRICA LATINA (PAÍSES SELECCIONADOS): EGRESOS NETOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR EN RELACIÓN CON EL PIB, 2008**  
*(En porcentajes)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 15 de mayo de 2009.

Pocos países publican cifras oficiales sobre el destino de la inversión directa en el exterior. El principal destino geográfico de las inversiones brasileñas en el exterior fueron los Estados Unidos (28%) mientras que los centros financieros del Caribe recibieron un 25% de dichas inversiones en 2008. Un 12% de la inversión brasileña en el exterior se dirigió a América Latina, destacándose la Argentina (4%), Chile (3%) y el Uruguay (3%)<sup>39</sup>. En cambio, un 72% de las inversiones chilenas en el exterior se dirigieron a América del Sur. Mientras que en el pasado la Argentina había sido el principal receptor de las inversiones chilenas, en 2008 estas se dirigieron en mayor volumen al Brasil y el Perú, dos mercados en los que las translatinas chilenas más dinámicas consolidan su posición. En el caso de Colombia, la mayor parte de su inversión en el exterior se dirigió a los Estados Unidos (57%). El resto quedó repartido, fundamentalmente, en Brasil (19%), Panamá (13%) y México (8%).

## 2. Inversiones de las translatinas en el exterior en 2008

Aunque las cifras de inversión en el exterior reflejan la actividad de un gran número de empresas —en el Brasil se estima que 877 empresas invierten en el exterior— (BBC Brasil, 2009), los volúmenes registrados están muy relacionados con un número relativamente pequeño de empresas y transacciones<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Los datos incluyen solo transacciones superiores al millón de dólares y excluyen bienes e inmuebles.

<sup>40</sup> Las principales translatinas (empresas latinoamericanas que realizan inversiones significativas en el exterior) pueden agruparse en cuatro grandes grupos: 1) empresas de los sectores de recursos naturales o manufacturas basadas en recursos naturales (hidrocarburos, minería, metalurgia, cemento, petroquímica); 2) empresas relacionadas con el consumo masivo de bienes y servicios (alimentos, bebidas, telecomunicaciones, comercio

En 2008, los siguientes sectores fueron los principales destinos de las inversiones de las translatinas fuera de sus países de origen:

**a) Hidrocarburos**

El alto nivel de los precios del crudo hasta el mes de septiembre fue un factor determinante en los buenos resultados de las petroleras productoras. Petrobrás y PDVSA, las empresas latinoamericanas del sector que más han invertido fuera de sus países de origen, mantuvieron, e incluso expandieron, sus programas de internacionalización en 2008.

Las inversiones internacionales de Petrobrás en 2008 llegaron a 6.133 millones de dólares, un 7% más que el año anterior y un 12% del total invertido por la empresa. Un 86% de la inversión internacional se destinó a exploración y producción en la Argentina y el Estado Plurinacional de Bolivia. En el segmento de elaboración secundaria, la empresa adquirió las operaciones de Exxon Mobil en Chile, el único país sudamericano donde todavía no tenía operaciones. Esta transacción forma parte del proceso de retirada de algunas empresas transnacionales del mercado de distribución de combustibles de América Latina, que ha estado acompañado de una expansión de las empresas regionales (CEPAL, 2008a). Fuera de América Latina, Petrobrás aumentó su participación en la refinería de Pasadena (Texas) y firmó un acuerdo para la compra de la participación del 87,5% que Exxon Mobil tenía en la empresa Nansei Sekiyu Kabushiki Kaisha, que dispone de una refinería de 100.000 bpd de capacidad en el Japón, además de infraestructura logística que permitirá a Petrobrás hacer llegar biocombustibles al mercado japonés y a otros mercados asiáticos.

A pesar de la crisis, a comienzos de 2009 Petrobrás aumentó su plan de inversiones para el período 2009-2013, que incluye un monto total de 174.400 millones de dólares. Un 10% de este monto está dedicado a inversiones en el exterior. Las inversiones se concentrarían en el segmento de exploración y producción en América Latina, África occidental y el Golfo de México. Frente a la crisis, la empresa ha buscado privilegiar proyectos que puedan generar resultados más rápidos e involucrar a socios estratégicos (que posteriormente se beneficiarían del crudo producido). Debido a los largos plazos de maduración de los proyectos de exploración y producción, muchas de las inversiones ya se están realizando con los ojos puestos en la recuperación de la economía mundial.

Hasta septiembre, PDVSA también siguió beneficiándose de los altos precios del petróleo y registró un importante aumento de sus ganancias en los tres primeros trimestres de 2008 (Dow Jones, 2009). Asimismo, continuó con sus inversiones en la Argentina, Cuba, el Ecuador, el Estado Plurinacional de Bolivia, Gambia, Malí y Vietnam. La empresa ha reestructurado su capacidad de refinamiento internacional vendiendo las refinerías de Paulsboro y Savanna en los Estados Unidos, invirtiendo en la refinería Camilo Cienfuegos en Cuba, donde participa con poco menos de la mitad de la capacidad, y anunciando la construcción de una refinería en el Ecuador. PDVSA (que en los Estados Unidos controla a Citgo, una de las 10 mayores distribuidoras de combustible del país) está evaluando nuevas oportunidades de negocios en Europa, Asia, África, América del Sur y el Caribe. Por otra parte, las inversiones de Petroandina, conformada por Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) y PDVSA, impulsaron la inversión en este sector en el Estado Plurinacional de Bolivia. Petroandina anunció inversiones por unos 900 millones de dólares para la explotación petrolera y cerca de 250 millones de dólares para estudios y perforaciones experimentales. Por su parte, YPFB firmó un acuerdo con la holandesa Petroholland por 1.000 millones de dólares para la exploración y construcción de un gasoducto.

---

minorista, banca); 3) empresas de bienes intermedios (autopartes y carrocerías, equipos industriales), y 4) empresas de ingeniería y construcción (véase el cuadro I.A-4 del anexo).

Una de las principales inversiones internacionales realizada por empresas latinoamericanas de hidrocarburos en 2008 tuvo origen en una tercera empresa. La estatal colombiana Ecopetrol adquirió una participación en un proyecto de exploración en el Golfo de México operado por la noruega Statoil-Hydro. Esta operación se suma a otras que Ecopetrol mantiene en el Brasil, los Estados Unidos y el Perú.

## b) Minería y siderurgia

Las inversiones de las mineras latinoamericanas en el exterior también han sido motivadas por las perspectivas a largo plazo del desarrollo de los mercados de minerales y metales, sobre todo de las economías emergentes. Algunas de las inversiones en este sector están relacionadas con la tendencia analizada en la sección de la inversión extranjera directa en busca de recursos naturales.

La principal minera latinoamericana, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), ha seguido con un ambicioso plan de inversiones, dentro y fuera del Brasil, con vistas a la recuperación. En 2008, realizó algunas adquisiciones fuera del Brasil en virtud de una estrategia destinada a reforzar su posición en la extracción de carbón y cobre. Adquirió la mina de carbón de la colombiana Cementos Argos y constituyó una empresa conjunta con TEAL Exploration and Mining, que tiene reservas de cobre en Namibia, la República Democrática del Congo y Zambia. La mayor parte de las inversiones de Vale fuera del Brasil en 2008 no fueron en adquisiciones sino en desarrollo de proyectos. En momentos de incertidumbre, la estrategia de enfocar el crecimiento en el desarrollo de activos mineros que ya se encuentran bajo el control de la empresa permite aplazar o acelerar los proyectos, según las perspectivas de crecimiento de la demanda. En 2009, un 30% del presupuesto de inversiones de 14.200 millones de dólares se destinará a los proyectos en el exterior. Unos 1.100 millones de dólares se destinarán a inversiones en el Canadá, 831 millones de dólares a Mozambique y 515 millones de dólares a Omán (véase el cuadro I.5). A corto plazo, y al igual que sus competidoras, Vale ha sentido los efectos de la crisis y ha debido frenar sus operaciones ante la esperada contracción del mercado mundial de mineral de hierro, desacelerando las operaciones en el Brasil y el Canadá y recortando 1.300 empleos a nivel mundial. También suspendió el proyecto de fundición de acero con China Baosteel (Reuters, 2009a y 2008e).

Cuadro I.5  
**PROYECTOS INTERNACIONALES DE VALE DO RIO DOCE PARA 2009**  
(En millones de dólares)

Proyecto y localización	Monto a ser ejecutado en 2009	Monto total
Planta de pellets, Omán	458	1 356
Proyecto Tres Valles (ex Papomono), producción de cobre cátodo, Coquimbo, Chile	56	102
Usina hidroeléctrica de Karebbe, Indonesia, para suplir las operaciones de PT Inco	119	410
Expansión de la mina de carbón de Carborough Downs, Queensland, Australia	138	330
Proyecto de producción de carbón, Moatize, Mozambique	444	1 398

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de Companhia Vale do Rio Doce, “Vale realiza investimento recorde em 2008: US\$ 10,2 bilhões”, *Nota de prensa*, 21 de enero de 2009.

La mayor adquisición anunciada públicamente por una translatina en minería en 2008 (fuera de su país de origen) fue la compra de la división de estaño de Mineração Taboca en el Brasil por la peruana Minsur. Minsur es responsable del 12% de la producción mundial de estaño, que se hacía integralmente desde el Perú, y esta adquisición, la primera compra internacional de la empresa aumenta su capacidad en

aproximadamente un 20%. El principal activo minero es una mina en la región de Amazonas, que se suma a una planta de fundición en São Paulo.

Entre las demás adquisiciones del año en el sector minero se desatacan las del grupo brasileño Votorantim de US Zinc (Estados Unidos) y Minera Atacocha (Perú). Votorantim inició la producción del mineral indio en el Perú (utilizado, entre otras cosas, para la fabricación de pantallas de cristal líquido), realizó nuevas inversiones en siderurgia, adquirió el control accionario del fabricante argentino de acero largo AcerBrag y comenzó a invertir en una nueva planta siderúrgica en Colombia, en sociedad con Acerías de Colombia (Acesco).

El mercado del acero tuvo un desempeño relativamente positivo en la primera mitad del año, ya que se concretó un importante volumen de inversiones. No obstante, la demanda mundial empezó a caer en el segundo semestre y eso afectó los resultados de las principales siderúrgicas de la región, que debieron revisar sus planes de operación e inversión y efectuar importantes recortes de personal hacia fines de 2008 y comienzos de 2009.

Gerdau continúa expandiéndose con el objetivo de reducir costos y ganar influencia sobre sus proveedores de chatarra y energía (Bloomberg, 2007). En 2008, la empresa finalizó la compra de la estadounidense Macsteel, adquirió el 49% de la mexicana Corsa y estableció una alianza estratégica con la Corporación Centroamericana del Acero (con activos en Guatemala y Honduras) mediante la adquisición del 30% de la empresa. También adquirió el 50,9% de Cleary Holdings, que tiene unidades de producción y reservas de coque en Colombia, en una transacción que se enmarca en la tendencia global de la industria siderúrgica hacia la integración vertical para asegurar insumos clave en un escenario de exceso de demanda global de recursos naturales. Asimismo, incrementó su participación en la española Sidenor, lo que le permite consolidar su posición en el mercado mundial del acero. Además de estas adquisiciones, Gerdau anunció importantes inversiones en la expansión de la capacidad de sus subsidiarias en la Argentina y el Perú en virtud de una estrategia de crecimiento en las Américas. No obstante, hacia finales de año anunció el aplazamiento de la inversión en la Argentina y recortes en algunas operaciones dentro y fuera del Brasil (*América economía*, 2008h; *Valor online*, 2009).

Por su parte, el grupo argentino Techint anunció inversiones en México por un monto de 6.600 millones de dólares en cinco años, en proyectos de construcción y ampliación de sus plantas, así como en el desarrollo de reservas de mineral de hierro y estaño (CNN Expansión, 2008a). Ternium, el brazo siderúrgico del grupo Techint, tuvo, al igual que sus principales competidoras, tres trimestres de buen desempeño hasta la caída de la demanda de sus clientes provenientes, principalmente, de tres sectores que se vieron muy afectados por la crisis: el automotor, el de la construcción y el de los electrodomésticos. Sus operaciones internacionales estuvieron marcadas por la incorporación del grupo IMSA, iniciada en 2007. Con la compra de IMSA, al tiempo que reforzó su participación en el mercado mexicano y estadounidense de productos de alto valor agregado, Ternium se expuso al desempeño de estas economías. Al concretar la compra, Ternium vendió activos de IMSA en los Estados Unidos considerados no esenciales: las empresas Steelscape Inc. (con la excepción de una planta), ASC Profiles, Varco Pruden Buildings y Metl-Span a la empresa BlueScope Steel.

Otro acontecimiento relevante en las operaciones internacionales de Ternium fue la nacionalización de Sidor en la República Bolivariana de Venezuela. El grupo Techint había encabezado el consorcio que compró el 60% de Sidor en 1998. Con la decisión de nacionalización, la participación accionaria de Ternium en la empresa pasa a la estatal Corporación Venezolana de Guayana.

Tenaris, la empresa del grupo Techint dedicada a la producción de tubos de acero, también se vio afectada por la adquisición de la estadounidense Maverick en 2007. La empresa sufrió con la reducción del número de nuevos proyectos de exploración y producción de gas (uno de los principales mercados de los productos de Tenaris) en los próximos dos años. No obstante, durante la mayor parte de 2008, Tenaris vio aumentar la demanda de sus productos, entre otros factores, por el incremento de las importaciones de China.

Una de las principales salidas de inversión directa brasileña en el exterior en 2008, que afectó sensiblemente el saldo de inversión del Brasil en el exterior, fue protagonizada por CSN. Como ya se mencionó, CSN vendió a un grupo de empresas japonesas una parte de Namisa, la empresa que reúne sus activos mineros. Si bien estos recursos, de más de 3.000 millones de dólares, enseguida se trasladaron a una subsidiaria de CSN en Panamá, su destino final no puede deducirse a partir de las informaciones disponibles públicamente a la fecha (BBC Brasil, 2009).

### c) **Cemento y hormigón**

Cemex, que en 2007 protagonizó la segunda mayor adquisición transfronteriza realizada por una empresa latinoamericana (la de la australiana Rinker, por 14.600 millones de dólares), se vio muy afectada por la crisis en 2008. Además de la natural vulnerabilidad de la industria de la construcción y del cemento a los ciclos de la economía, a raíz de la adquisición de Rinker, Cemex llegó a la crisis con un alto nivel de deuda y una importante concentración de activos en el deteriorado mercado estadounidense<sup>41</sup>. Las calificaciones crediticias de Cemex bajaron del grado de inversión y la empresa anunció que recortaría en más del 50% sus inversiones de capital para 2009 y buscaría concretar la venta de algunos activos en el extranjero para financiar parte de su deuda. La cementera también anunció la reducción del 10% de sus empleados a nivel mundial (*América economía*, 2008i). En febrero de 2009, se esperaba que el paquete de estímulo económico de los Estados Unidos pudiera ayudar a impulsar la demanda de los productos de Cemex, pero los resultados probablemente no se verían antes de 2010 (CNN Expansión, 2009c y 2009d). Cabe mencionar que, al igual que Techint, Cemex sufrió la nacionalización de sus operaciones en la República Bolivariana de Venezuela.

La división de cementos del grupo Votorantim adquirió Prairie, una productora de hormigón de la región de los Grandes Lagos en los Estados Unidos, y una participación estratégica en Cementos Bío Bío, una importante empresa de la industria de cemento y hormigón en Chile.

### d) **Petroquímica**

En el sector de la petroquímica se destaca la continuidad de la expansión internacional de la mexicana Mexichem. Continuando con el proceso de internacionalización que empezó en 2006 con la compra de una empresa en los Estados Unidos, Mexichem adquirió Dripsa (Argentina), Bidim (Brasil), Geosistemas (Perú), Colpozos (Colombia) y una participación mayoritaria en Plastubos (Brasil), además de realizar otras adquisiciones en México. La mayoría de estas compras se financiaron con fondos propios. No obstante, la adquisición de Prodesal en el Perú no se concretó, en parte por las perspectivas negativas de la economía mundial y en parte por algunas restricciones establecidas por las autoridades colombianas de defensa de la competencia (*El Tiempo*, 2008).

---

<sup>41</sup> A pesar de que Rinker era una empresa australiana, gran parte de sus activos se encontraba en los Estados Unidos, lo que constituyó uno de los principales atractivos para la compra por parte de Cemex.

**e) Alimentos y bebidas**

La mayor operación anunciada por una translatina en 2008 fue la compra, por parte de la mexicana Bimbo, de los activos de panes y productos horneados de Weston (Canadá) en los Estados Unidos, lo que la ubicará en una posición de liderazgo en el mercado estadounidense del pan. Debido a que esta transacción de 2.500 millones de dólares se concretó en enero de 2009, no se refleja en los datos sobre inversión directa en el exterior de México para 2008. Bimbo también adquirió el 75% de las acciones de la panificadora brasileña Nutrella Alimentos, lo que la coloca a la cabeza del sector del pan industrializado en el país. Estas adquisiciones se enmarcan en una estrategia de diversificación geográfica.

Como el año anterior, en 2008 volvieron a destacarse las adquisiciones en el mercado de carnes. Sigma Alimentos de México (grupo Alfa) adquirió Braedt, uno de los líderes del mercado de cortes fríos del Perú, y la marca Longmont de Butterball, la mayor productora de productos de pavo de América del Norte. Continuando con la estrategia de diversificar y extender sus actividades en varios mercados y tener acceso directo a los mercados internacionales, la brasileña Marfrig compró Moy Park en Europa y adquirió algunas marcas de charque de res en los Estados Unidos. A principios de año, compró la productora de charque de res Mirab en la Argentina y transfirió a esta unidad y a su subsidiaria uruguaya la producción de carne procesada y charque de res del Brasil destinada a los Estados Unidos ante las restricciones impuestas por este país a las exportaciones de carne desde el Brasil.

La brasileña JBS había iniciado un proceso de internacionalización en 2005 con la compra de Swift Armour en la Argentina. En 2008, expandió su presencia geográfica al adquirir el 50% de participación en Inalca de Italia y en el grupo Tasman de Australia. En los Estados Unidos, anunció la adquisición de National Beef y Smithfield Beef por 970 millones de dólares y 565 millones de dólares, respectivamente. Mientras que la adquisición de Smithfield Beef concluyó con éxito, la compra de Nacional Beef fue cuestionada por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos con el argumento de que la operación podría derivar en un alza de los precios del consumidor y en una reducción de los precios mayoristas a los dueños del ganado. JBS se retiró de la transacción en febrero de 2009. Además de las nuevas adquisiciones, la empresa invirtió en la expansión de sus plantas y centros de distribución en Angola, Australia, los Estados Unidos, la Federación de Rusia, Italia y la República Democrática del Congo. La presencia de JBS en los principales países productores de carne bovina la protege de las restricciones comerciales y sanitarias.

En el mercado de bebidas, la mayor adquisición concluida en 2008 se dio en el Caribe con la compra de una participación mayoritaria en la empresa jamaicana de licores Lascelles por parte de Angostura, de Trinidad y Tabago, por 920 millones de dólares. La adquisición sería un primer paso para lograr una mayor integración entre las dos empresas, que les permitiría expandirse a nivel mundial. También en el área de las bebidas, la mexicana Coca-Cola FEMSA continuó con su estrategia, como distribuidora de bebidas de The Coca-Cola Company, de complementar su cartera con bebidas no gaseosas y adquirió Brisa, una empresa colombiana de agua embotellada. Además, concluyó la adquisición de Refrigerantes Minas Gerais en el Brasil, que coloca bajo su control a aproximadamente un tercio del sistema de embotellamiento y distribución de The Coca-Cola Company en ese país.

**f) Comercio minorista**

Las empresas chilenas se han destacado en el comercio minorista de la región, el principal rubro de la inversión en el exterior desde Chile. En 2008, la mayor parte de las inversiones chilenas en este sector se destinó a la apertura de nuevas tiendas en la Argentina, el Brasil, Colombia, México y el Perú (CCS, 2009). A pesar de la crisis, Falabella registró un importante aumento de sus ventas en 2008, incluso en el cuarto trimestre, atribuible a la expansión internacional. Durante el año, la empresa inauguró 30 nuevas tiendas fuera de Chile, en la Argentina, Colombia y el Perú. Solo en el último trimestre de 2008, abrió 14 tiendas en el Perú y asumió el control de 5 tiendas “Casa Estrella” en Colombia. Pese a la crisis, Falabella tiene previsto abrir 130 nuevas tiendas, dentro y fuera de Chile, en los próximos cuatro años. Tras haber entrado al Brasil y el Perú en 2007 (la compra de Supermercados Wong del Perú se concretó al año siguiente), en 2008 Cencosud abrió sus primeros puntos de venta en Colombia. Asimismo, la empresa realizó inversiones en la Argentina, el Brasil y el Perú, países que juntos representan un 56% de sus ingresos en 2008 (frente al 37% de 2007). En un futuro cercano, Cencosud prevé consolidarse en los mercados en los que ya está presente.

Junto a las inversiones chilenas, en 2008 se destaca la adquisición de la red brasileña de farmacias Drogasmil por parte de la mexicana Grupo Casa SABA. Este es el primer movimiento internacional de SABA que considera a Drogasmil como plataforma para su crecimiento futuro en el Brasil.

**g) Autopartes y carrocerías**

En una industria muy afectada por la crisis, las empresas latinoamericanas dedicadas a las autopartes realizaron modestas inversiones en 2008. La crisis podría reforzar la tendencia a la diversificación geográfica que ya habían seguido empresas como Nematik, del grupo Alfa, que tras las importantes adquisiciones de los últimos años, hoy registra la mitad de sus ventas en Europa y América del Sur y busca expandirse en Asia (CNN Expansión, 2008b).

La empresa brasileña de carrocerías Marcopolo ha enfocado su crecimiento internacional en los mercados en desarrollo, a menudo mediante asociaciones con empresas de los lugares de destino. En una empresa conjunta con Tata Motors, en 2008 inició la producción de buses en India. En Egipto, entró en una empresa conjunta con GB Auto SAE, una de las principales empresas del país, para producir buses para los mercados del Medio Oriente, África y Europa. Estos mercados se suman a los que Marcopolo ya atendía a través de sus fábricas en la Argentina, el Brasil, Colombia, la Federación de Rusia, la India, México, Portugal y Sudáfrica. Mediante su empresa conjunta con la rusa Ruspromauto, Marcopolo inició la producción de buses que se utilizarán en el transporte urbano en la Federación de Rusia.

### **3. Conclusiones y perspectivas para 2009**

En 2008, el volumen de inversión directa en el exterior de los países de América Latina y el Caribe alcanzó los 34.313 millones de dólares, lo que representa un aumento del 41% con respecto a 2007. Esto sucedió por una combinación de factores:

- algunas de las principales inversiones realizadas en 2008 se deben a un comportamiento inercial de las empresas, basado en parámetros anteriores, al momento del agravamiento de la crisis en septiembre de 2008. Algunos de los principales sectores de las translatinas, en particular los basados en recursos naturales, tuvieron un desempeño favorable durante dos tercios del año. Además, ciertos grupos de empresas —en el sector petroquímico y el segmento de carnes— dieron continuidad a procesos de internacionalización que se habían iniciado en 2006 y 2007;
- una parte importante de las inversiones se realizó en mercados que han resultado menos afectados por la crisis, o cuyo impacto ha tenido un mayor rezago, en particular en la región y en otros países en desarrollo, o en sectores de baja elasticidad con respecto al ingreso, como el de panificación. De hecho, algunas inversiones están motivadas por la necesidad de diversificar mercados y aumentar la presencia en los que ofrecen mejores perspectivas;
- algunas inversiones, sobre todo en hidrocarburos y minería, donde los proyectos tienen largos plazos de maduración, se realizan anticipando la recuperación de la economía mundial.

A pesar de los buenos resultados logrados en términos de inversión en 2008, a partir del cuarto trimestre muchas translatinas debieron reducir el ritmo de sus operaciones y revisar los planes de inversión ante la caída de la demanda global, las incertidumbres respecto de su recuperación y la escasa disponibilidad de crédito. De hecho, algunas empresas se vieron sumamente debilitadas por adquisiciones internacionales realizadas en el pasado —como la de Rinker por Cemex y la de Maverick por Tenaris—, que las expusieron con mayor intensidad al mercado estadounidense y a los efectos de la crisis económica en ese país, además de elevar sustancialmente sus niveles de deuda<sup>42</sup>.

El comportamiento de las inversiones directas en el exterior de los países de América Latina y el Caribe en 2009 dependerá de la evolución de la crisis, de cómo esta afecte la demanda global de recursos naturales y de la velocidad e intensidad del contagio a las economías de la región y a las demás economías en que las translatinas tienen inversiones. Debido al aumento de las dificultades para el acceso a crédito y a la reducción de la demanda regional y global, se espera que en 2009 disminuya el ritmo de internacionalización de las empresas latinoamericanas y caribeñas<sup>43</sup>. No obstante, el proceso de internacionalización de estas empresas es algo duradero y la crisis podría generar oportunidades para aquellas empresas que puedan acceder a financiamiento.

---

<sup>42</sup> Además de los efectos de la crisis, estas empresas vieron afectadas sus inversiones en la región por la nacionalización de sus operaciones en la República Bolivariana de Venezuela.

<sup>43</sup> En el primer trimestre de 2009, comienzan a verse los primeros signos de desaceleración de este proceso. Por ejemplo, en el Brasil se registraron desinversiones netas de unos 400 millones de dólares, en contraste con inversiones netas de casi 4.500 millones en igual período del año anterior (Banco Central del Brasil).

Cuadro I.6  
**MAYORES EMPRESAS Y GRUPOS NO FINANCIEROS PROVENIENTES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, CON VENTAS, INVERSIONES Y EMPLEOS EN EL EXTERIOR, 2007**  
 (En millones de dólares)

Empresa	País	Ventas 2007	Ventas en el exterior (En porcentajes)	Inversión en el exterior (En porcentajes)	Trabajadores en el exterior (En porcentajes)	Sectores
PDVSA <sup>a</sup>	Venezuela (Rep. Bol. de)	110 000	98	...	49	Petróleo/Gas
PETROBRAS	Brasil	87 476	21	12	62	Petróleo/Gas
TECHINT	Argentina	39 770	63	63	52	Diversificado
Cia. Vale do Rio Doce	Brasil	33 115	84	46	50	Minería
Banco Itaú	Brasil	31 195	13	23	...	Banca
América Móvil <sup>b</sup>	México	29 113	50	32	...	Telecomunicaciones
CEMEX	México	21 673	82	71	50	Cemento
Mexichem	México	21 170	50	31	...	Petroquímica
Grupo Modelo	México	17 291	37	...	41	Bebidas
Gerdau	Brasil	17 283	54	39	32	Siderurgia/Metalurgia
Femsa	México	16 453	17	44	57	Bebidas
Grupo Votorantim	Brasil	13 589	16	5	50	Diversificado/Cemento/ Minería/Acero
Telmex <sup>b</sup>	México	12 108	52	52	...	Telecomunicaciones
Braskem	Brasil	9 981	20	6	...	Petroquímica
Grupo Alfa	México	9 750	53	70	39	Diversificado
Cencosud	Chile	7 623	37	63	97	Comercio
Camargo Corrêa	Brasil	7 175	19	26	32	Diversificado
CSN	Brasil	6 978	24	...	...	Siderurgia
Grupo Bimbo	México	6 756	31	60	90	Alimentos
Falabella	Chile	5 560	29	27	59	Comercio
Andrade Gutierrez	Brasil	5 096	7	4	13	Construcción
Odebrecht	Brasil	4 950	77	15	54	Diversificado/Construcción
EMBRAER	Brasil	4 896	96	45	24	Ind. aeroespacial
Sadia	Brasil	4 874	46	1	52	Alimentos
TAM	Brasil	4 248	10	...	13	Transporte/Logística
Sudamericana de Vapores	Chile	4 131	90	58	7	Transporte/Logística
Perdigão	Brasil	3 745	41	...	40	Alimentos
Grupo Elektra	México	3 647	55	12	35	Diversificado/Comercio
Lan	Chile	3 525	85	63	15	Transporte/Logística
Grupo Maseca	México	3 347	66	15	20	Alimentos

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*.

<sup>a</sup> Ventas estimadas.

<sup>b</sup> Los datos de Telmex y América Móvil, cuyas ventas conjuntas alcanzan los 41.221 millones de dólares, se presentan por separado.

## E. CONSIDERACIONES FINALES

En 2008, América Latina y el Caribe registró un récord histórico de inversión extranjera directa pese al desencadenamiento de la crisis económica y financiera mundial. Si bien desde 2003 las corrientes de IED hacia la región han mantenido una tendencia al alza, es posible que este ciclo de crecimiento haya llegado a su fin en 2008 como resultado de la profundización de la crisis internacional.

No cabe duda de que el aumento de la IED hacia América Latina y el Caribe en los últimos años, bajo cualquiera de sus motivaciones, ha traído beneficios. Sin embargo, este aumento y la mayor presencia de empresas transnacionales no necesariamente se han traducido en un mejor aprovechamiento de la IED.

La IED en busca de recursos naturales ha contribuido al aumento de las exportaciones de dichos recursos, mejorando su competitividad internacional, generando empleo en áreas urbanas y rurales y aumentando los ingresos fiscales. No obstante, las empresas transnacionales de este sector siguen teniendo operaciones en forma de enclave, que no están ligadas a la economía nacional, con bajos niveles de procesamiento local y potenciales riesgos de contaminación o deterioro ambiental. Un ejemplo es el sector minero, donde las empresas extranjeras son menos proclives a llevar a cabo actividades a nivel local y tienden a buscar suministros de insumos, servicios, maquinaria y equipos en el exterior. Esto limita el desarrollo de externalidades y la capacidad de retención del valor agregado por las actividades extractivas (CEPAL, 2008b).

La IED en busca de eficiencia ha ayudado a transformar la industria en algunos países, como Costa Rica y México, mejorando la competitividad internacional de sus manufacturas, lo que se refleja en aumentos en el nivel y la calidad tecnológica de las exportaciones. También contribuye a la transferencia de conocimientos y tecnología, ayudando en la capacitación de recursos humanos. Sin embargo, existen algunas dificultades asociadas, ya que esta IED corre el riesgo de quedar atrapada en actividades de bajo valor agregado, generando limitados encadenamientos productivos y centrándose en las ventajas estáticas (bajo costo) y no en las dinámicas (innovación) de la economía receptora. Un ejemplo de esto es la industria electrónica de la región, que tiene gran presencia de empresas transnacionales. La IED ha transformado el sector de la electrónica, incrementó el nivel de las exportaciones y transfirió conocimientos y tecnología, pero la industria sigue concentrada mayormente en actividades de ensamblaje, es decir, de bajo valor agregado. El escalamiento en la cadena de valor de la IED en busca de eficiencia sigue siendo un reto para la región (CEPAL, 2008a, capítulo II) y la IED en servicios empresariales a distancia (véase el capítulo II) puede ofrecer una oportunidad para lograr dicho escalamiento.

La IED en busca de mercados impulsó nuevas actividades económicas en las economías receptoras aumentando el contenido local, incentivó los encadenamientos productivos y al empresariado local y mejoró el nivel de los servicios. Por otra parte, también existe el riesgo de que este tipo de IED resulte en el desplazamiento de empresas locales o en la producción de bienes y servicios sin competitividad internacional, como resultado de la ausencia de instituciones sólidas o la existencia de huecos en materia de regulación. Un ejemplo de esto es el sector de las telecomunicaciones, donde los vacíos regulatorios, la pasividad de las autoridades sectoriales y de competencia, la intensa presión de los operadores dominantes y la ausencia de operadores alternativos han hecho, en algunos casos, que los beneficios de las nuevas tecnologías tarden en llegar a los usuarios locales (CEPAL, 2008a, capítulo III).

Las grandes corrientes de IED que han llegado a la región en los últimos cinco años hacen evidente que la llegada per se no garantiza la obtención de todos los beneficios que se pueden derivar de la presencia de las empresas transnacionales.

Por otra parte, las corrientes de inversión en el exterior de los países de la región también han continuado con su tendencia ascendente. Sin embargo, es importante analizar cuál ha sido la contribución de las empresas de la región al desarrollo de sus economías de origen. El proceso de globalización de las translatinas contribuye a fortalecer su propia competitividad, pero el vínculo entre esta mayor competitividad a nivel de la empresa y la competitividad o mejora de la eficiencia a nivel industrial no es tan claro en las economías en desarrollo. En parte, esto se debe a la dificultad para cuantificar dichos efectos, pero también al hecho de que los beneficios generados por la transferencia de conocimiento o tecnología pueden verse atenuados, en el caso de los países en desarrollo, por las limitaciones de su capacidad de absorción (Globerman y Shapiro, 2008).

Todo lo anterior apunta en una dirección: políticas que fortalezcan la capacidad de absorción de las economías de la región<sup>44</sup>. En este sentido, la pregunta relevante no es cuánta IED se recibe, sino qué se hace y qué se logra con la IED que se recibe.

Una sólida reacción a la crisis económica actual debe incluir, entre otras cosas, la construcción y el fortalecimiento de la capacidad productiva de las economías nacionales, de forma que estas puedan maximizar los beneficios no solo de la IED, sino también de su propia inversión en el exterior. Esto puede formar parte de un método más amplio e ingenioso para proveer una respuesta contracíclica en los períodos de desaceleración económica.

---

<sup>44</sup> La capacidad de absorción queda determinada, entre otras cosas, por el nivel de educación de la población, la formación de la mano de obra y la presencia de instituciones sólidas y de una infraestructura física, científica y tecnológica. Para una discusión más profunda sobre este tema, véanse Blomstrom y Kokko (2003) y Nunnenkamp (2004).

## Anexo

Cuadro I.A-1  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS NETOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA  
 DIRECTA POR PAÍSES, 1998-2008**  
 (En millones de dólares)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Argentina	7 290,7	23 987,7	10 418,3	2 166,1	2 148,9	1 652,0	4 124,7	5 265,2	5 537,0	6 462,0	7 979,0
Bolivia (Estado Plurinacional de)	949,3	1 010,5	733,9	703,3	674,1	194,9	82,6	-290,8	277,8	366,3	512,0
Brasil	31 913,0	28 576,0	32 779,2	22 457,4	16 590,2	10 143,5	18 145,9	15 067,0	18 782,0	34 584,9	45 059,3
Chile	4 627,7	8 760,9	4 860,0	4 199,8	2 549,9	4 307,4	7 172,7	6 983,8	7 357,7	14 457,3	17 083,1
Colombia	2 828,8	1 507,9	2 436,5	2 541,9	2 133,7	1 720,5	3 015,6	10 252,0	6 656,0	9 048,7	10 563,8
Costa Rica	613,1	619,5	408,6	460,4	659,4	575,1	617,3	861,0	1 469,0	1 896,0	2 016,1
Ecuador	870,0	648,4	720,0	1 329,8	783,3	871,5	836,9	493,4	270,7	193,0	973,5
El Salvador	1 103,7	215,9	173,4	279,0	470,2	141,7	376,3	511,2	218,9	1 509,0	784,0
Guatemala	672,8	154,6	229,6	455,5	110,6	131,0	154,7	226,7	353,8	535,8	837,8
Honduras	99,0	237,3	381,7	304,2	275,2	402,8	546,7	599,8	674,2	815,9	888,4
México	12 664,5	13 826,0	17 972,9	29 749,8	23 679,0	16 245,6	23 573,0	22 751,0	19 316,0	27 278,0	21 950,0
Nicaragua	218,2	337,3	266,5	150,2	203,9	201,3	250,0	241,1	286,8	381,7	593,8
Panamá	1 203,1	864,4	623,9	467,1	98,6	770,8	1 012,3	962,1	2 497,9	1 907,2	2 401,7
Paraguay	341,9	94,5	104,1	84,2	10,0	27,4	37,7	53,5	182,9	196,4	150,0
Perú	1 644,0	1 940,0	809,7	1 144,3	2 155,8	1 335,0	1 599,0	2 578,7	3 466,5	5 342,6	4 079,0
Uruguay	164,1	235,3	273,5	296,8	193,7	416,4	332,4	847,4	1 493,5	1 222,7	2 043,9
Venezuela (Rep. Bol. de)	4 985,0	2 890,0	4 701,0	3 683,0	782,0	2 040,0	1 483,0	2 589,0	-590,0	646,0	1 716,0
Antigua y Barbuda	22,8	51,8	66,6	111,9	79,7	179,4	95,2	230,1	359,2	357,6	301,9
Anguila	28,1	38,0	43,0	34,7	38,2	34,4	91,8	118,6	143,2	120,1	90,4
Dominica	6,5	18,0	20,3	20,6	20,7	31,9	27,5	32,2	28,9	60,7	59,9
Granada	48,7	41,6	39,4	60,8	57,4	90,5	66,3	73,3	95,6	186,5	147,1
Montserrat	2,6	8,2	2,3	0,6	0,6	2,1	2,8	1,3	2,2	5,9	1,9
Saint Kitts y Nevis	31,9	57,7	99,0	90,3	81,1	77,9	53,1	104,3	114,6	163,8	94,0
Santa Lucía	83,4	83,2	58,2	63,0	57,1	111,8	81,0	82,0	237,7	247,9	185,5
San Vicente y las Granadinas	89,0	56,8	37,8	21,0	34,0	55,2	66,1	40,7	109,8	118,8	97,4
Bahamas	166,3	149,4	250,3	191,6	208,6	292,4	529,3	640,9	842,8	853,9	886,0
Barbados	15,8	17,4	19,4	18,6	17,4	58,3	-12,1	62,0	104,8	233,2	133,3 <sup>a</sup>
Belice	17,7	53,6	23,3	61,2	25,4	-10,9	111,5	126,9	116,6	148,0	189,0
Guyana	44,0	46,0	67,1	56,0	43,6	26,1	30,0	76,8	102,4	152,4	178,0
Haití	10,8	30,0	13,3	4,4	5,7	13,8	5,9	26,0	160,0	74,5	29,8
Jamaica	369,1	523,7	468,3	613,9	481,1	720,7	601,6	682,5	882,2	866,5	810,4 <sup>a</sup>
República Dominicana	699,8	1 337,8	952,9	1 079,1	916,8	613,0	909,0	1 122,7	1 528,0	1 578,9	2 884,0
Suriname	9,1	-61,5	-148,0	-26,8	145,5	200,7	286,2	398,5	322,7	315,7	345,6 <sup>a</sup>
Trinidad y Tabago	729,8	643,3	679,5	834,9	790,7	808,3	1 001,0	940,0	883,0	830,0	2 500,0 <sup>a</sup>

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales al 15 de mayo de 2009.

<sup>a</sup> Estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para 2008.

Cuadro I.A-2  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS NETOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA  
 DIRECTA POR SECTOR DE DESTINO, 1999-2008**  
 (En millones de dólares)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Anguila</b>										
Turismo	...	35	19	16	7	21	60	72	78	56
Otros	...	0	4	3	0	0	31	0	0	0
<b>Antigua y Barbuda</b>										
Turismo	...	7	20	10	4	15	75	259	245	212
Petróleo	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comercial	...	12	2	0	0	0	0	0	0	0
Finanzas	...	0	1	3	0	0	0	0	0	0
Construcción	...	0	0	0	22	0	0	0	0	0
Bancos y seguros	...	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Medicina	...	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Otros	...	29	66	53	113	29	100	29	27	5
<b>Argentina</b>										
Recursos naturales	17 845	2 736	898	1 133	-278	2 265	...	...	...	...
Manufacturas	1 950	1 487	49	988	1 145	1 221	...	...	...	...
Servicios	3 153	4 750	1 260	-461	539	123	...	...	...	...
Otros	1 038	1 445	-42	489	246	665	...	...	...	...
<b>Belice</b>										
Recursos naturales	...	...	...	...	...	...	...	12	9	36
Manufacturas	...	...	...	...	...	...	...	0	0	0
Servicios	...	...	...	...	...	...	...	91	87	82
Turismo	...	...	...	...	...	...	...	46	26	9
Otros	...	...	...	...	...	...	...	14	37	44
<b>Bolivia (Estado Plurinacional de)</b>										
Recursos naturales	472	441	566	721	356	168	288	390	370	734
Manufacturas	152	93	87	91	62	90	58	52	143	102
Servicios	386	299	224	187	149	126	58	140	328	346
<b>Brasil</b>										
Recursos naturales	423	649	1 494	638	1 487	1 073	2 194	1 542	4 751	12 995
Manufacturas	7 002	5 070	7 001	7 555	4 506	10 708	6 527	8 462	13 481	14 013
Servicios	20 147	24 157	12 547	10 585	6 909	8 485	12 915	12 702	16 073	17 449
<b>Chile</b>										
Recursos naturales	1 374	354	1 153	2 006	403	350	595	1 140	434	2 076
Manufacturas	833	253	809	218	234	430	199	91	69	189
Servicios	7 023	2 432	3 058	1 157	649	3 856	1 003	1 938	867	2 058
<b>Colombia</b>										
Recursos naturales	-16	122	1 057	910	913	1 745	3 288	3 786	4 474	5 754
Manufacturas	505	556	261	308	289	188	5 513	803	1 867	1 374
Servicios	1 019	1 758	1 224	915	518	1 083	1 451	2 067	2 709	3 437
<b>Costa Rica</b>										
Recursos naturales	50	-11	1	-9	-36	51	37	66	-10	426
Manufacturas	366	308	237	486	395	456	375	432	722	553
Servicios	200	126	223	182	211	284	450	967	1 181	1 001
Otros	3	-14	0	0	6	4	-1	4	4	36

Cuadro I.A-2 (continuación)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Dominica</b>										
Turismo	...	4	6	5	4	3	4	0	7	7
Manufacturas	...	0	0	1	2	0	0	0	0	0
Agronegocios	...	2	1	2	1	0	0	0	0	0
Construcción	...	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Petróleo	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	...	0	2	1	12	7	12	24	43	42
<b>Ecuador</b>										
Recursos naturales	605	682	1 139	503	198	458	222	-69	-100	270
Manufacturas	8	10	59	67	79	115	75	90	97	170
Servicios	36	29	132	214	594	264	196	250	198	533
<b>El Salvador</b>										
Recursos naturales	-16	-11	30	9	-2	22	0	29	10	5
Manufacturas	18	32	65	47	48	41	317	17	21	28
Servicios	210	133	159	143	12	313	191	182	1 315	480
Otros (maquila)	3	19	26	10	71	31	4	0	101	26
<b>Granada</b>										
Turismo	...	15	16	27	39	28	37	48	117	86
Manufacturas	...	2	5	0	0	0	1	0	4	3
Educación	...	0	0	0	6	0	0	0	0	0
Otros	...	2	11	7	19	8	9	19	31	23
<b>Honduras<sup>a</sup></b>										
Recursos naturales	113	56	40	30	59	58	53	44	11	4
Manufacturas	47	218	133	94	177	282	270	227	384	181
Servicios	78	82	123	122	144	166	263	359	515	608
<b>México</b>										
Recursos naturales	329	262	76	352	145	216	214	389	2 051	4 258
Manufacturas	9 157	9 993	5 870	8 778	7 733	13 167	11 001	9 830	12 024	6 161
Servicios	4 349	7 760	23 824	14 556	8 559	10 265	10 583	8 922	13 092	8 171
<b>Nicaragua</b>										
Recursos naturales	25	12	15	10	4	1	0	15	11	38
Manufacturas	32	68	46	60	45	33	87	63	121	96
Servicios	243	175	89	134	151	206	155	109	250	460
<b>Panamá</b>										
Recursos naturales	0	0	0	0	0	0	0	...	...	...
Manufacturas	34	0	316	-76	3	41	-62	...	...	...
Servicios	632	396	217	98	566	1 092	1 693	...	...	...
Otros	5	228	-66	76	166	-32	-696	...	...	...
<b>Paraguay</b>										
Recursos naturales	...	...	...	...	...	...	-1	-34	1 ...	...
Manufacturas	...	...	...	...	...	...	-17	64	11 ...	...
Servicios	...	...	...	...	...	...	54	84	169 ...	...
<b>Perú</b>										
Recursos naturales	336	37	65	53	1	244	283	735	96	604
Manufacturas	133	70	162	713	25	-82	-78	433	11	89
Servicios	935	2 563	558	245	29	-280	-272	345	214	1 453
<b>República Dominicana</b>										
Recursos naturales	0	0	7	23	78	60	31	100	76	300
Industria y comercio	183	154	167	223	103	321	199	259	188	704
Servicios	1 067	673	796	600	326	448	718	1 039	1 245	1 815
Otros (incluye zona)	88	126	110	71	107	81	175	131	70	67

Cuadro I.A-2 (conclusión)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Saint Kitts y Nevis</b>										
Turismo	...	52	63	68	40	8	1	0	33	39
Manufacturas	...	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Comercio	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bancos	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Construcción	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	...	30	7	1	12	10	40	24	10	9
<b>Santa Lucía</b>										
Turismo	...	27	0	14	23	28	27	174	156	97
Manufacturas	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Petróleo	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agricultura	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	...	11	41	26	62	20	28	1	2	16
<b>San Vicente y las Granadinas</b>										
Turismo	...	46	3	9	20	85	31	130	160	90
Manufacturas	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agricultura	...	0	0	0	0	11	7	0	0	0
Otros	...	0	0	20	61	4	3	10	6	10
<b>Trinidad y Tabago</b>										
Recursos naturales	449	614	787	695	710	867	813	736	711	....
Manufacturas	7	-38	-13	13	12	17	15	16	21	....
Servicios	18	2	30	43	30	49	47	62	56	....
Otros	169	102	31	40	56	65	65	69	43	....
<b>Uruguay</b>										
Recursos naturales	...	...	-15	48	198	142	264	....	....	....
Manufacturas	...	...	12	54	40	23	26	....	....	....
Servicios	...	...	281	145	149	145	248	....	....	....
Otros	...	...	18	-53	29	22	310	....	....	....
<b>Venezuela (Rep. Bol. de)</b>										
Petróleo	....	1 206	2 016	532	-25	-529	1 021	-1 958	-180	-230
Finanzas	....	590	403	526	197	646	492	369	673	345
Otros	...	2 905	1 264	-276	1 868	1 366	1 076	999	153	1 601

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales al 30 de abril de 2008. Estos datos se basan en cifras oficiales de: Argentina (Dirección Nacional de Cuentas Internacionales (DNCI), dependiente del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC); ingresos netos); Brasil (Banco Central; ingresos brutos), Chile (Comité de Inversión Extranjera; inversiones materializadas); Colombia (Banco de la República; ingresos netos); Ecuador (Banco Central; ingresos netos); El Salvador (Banco Central de Reserva; ingresos netos); Estado Plurinacional de Bolivia (Banco Central; ingresos brutos); Honduras (Banco Central; ingresos netos); México (Secretaría de Economía; ingresos netos); Nicaragua (Banco Central; ingresos netos); Panamá (Contraloría General de la República; ingresos netos); Paraguay (Banco Central; ingresos netos); Perú (Proinversión; ingresos netos); Uruguay (Banco Central; ingresos netos); República Bolivariana de Venezuela (Banco Central; ingresos netos); República Dominicana (Banco Central; ingresos netos) y Trinidad y Tabago (Banco Central; ingresos netos). Anguila, Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, Montserrat, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas (Banco Central del Caribe Oriental; ingresos netos). Los datos no necesariamente coinciden con los de la balanza de pagos.

<sup>a</sup> Incluye maquila a partir de 2004.

Cuadro I.A-3  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS NETOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA  
 POR PAÍS DE ORIGEN, 1999-2008**  
 (En millones de dólares)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Anguila</b>										
Estados Unidos	...	24	0	8	7	21	62	68	68	46
Otros	...	12	0	11	0	0	30	4	10	10
<b>Antigua y Barbuda</b>										
Reino Unido	...	11	0	4	1	3	0	0	0	0
Estados Unidos	...	6	18	9	19	0	19	0	0	0
Italia	...	0	0	0	0	3	27	0	0	0
Caribe	...	4	2	0	0	12	10	0	0	0
Otros	...	28	69	55	119	25	118	288	272	217
<b>Argentina</b>										
Países Bajos	424	378	1 302	-436	-170	983	...	...	...	...
Estados Unidos	1 307	947	533	342	-251	618	...	...	...	...
Francia	1 536	656	521	-624	-185	389	...	...	...	...
Alemania	272	69	-100	381	112	336	...	...	...	...
Chile	201	96	-245	22	24	171	...	...	...	...
Otros	20 244	8 273	155	2 464	2 121	1 777	...	...	...	...
<b>Bolivia (Estado Plurinacional de)</b>										
Estados Unidos	339	368	351	289	189	131	...	...	...	...
Países Bajos	106	47	58	12	5	53	...	...	...	...
España	10	46	59	268	63	40	...	...	...	...
Reino Unido	21	25	56	50	63	27	...	...	...	...
Colombia	2	0	3	3	4	26	...	...	...	...
Otros	532	344	349	377	242	86	...	...	...	...
<b>Brasil</b>										
Estados Unidos	8 088	5 399	4 465	2 615	2 383	3 978	4 644	4 434	6 039	7 047
Luxemburgo	290	1 027	285	1 013	239	747	139	745	2 855	5 937
Países Bajos	2 042	2 228	1 892	3 372	1 445	7 705	3 208	3 495	8 116	4 639
Japón	5 702	9 593	827	504	1 368	243	779	648	465	4 099
España	2 115	2 035	2 767	587	710	1 055	1 220	1 514	2 164	3 851
Otros	...	...	10 807	10 687	6 757	6 538	11 531	11 396	14 066	18 884
<b>Chile</b>										
Canadá	518	744	142	913	188	368	84	1 833	334	2 012
Estados Unidos	1 389	788	1 808	551	373	123	-15	337	266	523
España	4 620	643	386	248	160	3 742	207	75	107	455
Japón	251	55	145	58	31	18	47	51	33	368
México	72	2	14	3	16	150	605	47	55	163
Otros	2 380	807	2 525	1 608	518	235	870	825	578	802
<b>Colombia</b>										
Estados Unidos	545	120	223	784	274	874	1 410	1 524	1 389	1 745
Panamá	180	259	129	40	135	10	208	240	477	760
España	154	479	161	107	155	136	599	492	289	564
México	6	23	12	21	19	16	1 063	31	340	412
Reino Unido	18	1	14	-11	35	16	3 747	17	35	200
Otros	1 427	2 384	1 134	739	581	914	1 112	870	1 364	1 650

Cuadro I.A-3 (continuación)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Costa Rica</b>										
Estados Unidos	...	280	257	328	354	557	532	695	940	1 263
México	...	29	33	31	38	29	37	31	64	110
España	...	22	26	0	7	7	14	10	54	74
Alemania	...	10	3	1	58	16	7	25	59	66
El Salvador	...	15	16	23	25	14	21	33	41	62
Otros	...	53	125	275	92	171	250	674	738	441
<b>Dominica</b>										
Estados Unidos	...	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Canadá	...	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Provincia China de Taiwán	...	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Otros	...	1	9	8	19	10	16	24	51	50
<b>Ecuador</b>										
México	...	...	...	0	6	0	7	43	-40	303
España	...	...	...	1	3	1	3	7	85	127
Panamá	...	...	...	39	85	94	76	67	78	71
China	...	...	...	16	20	-8	-20	12	85	49
Canadá	...	...	...	0	19	274	29	-252	49	43
Otros	...	...	...	697	699	675	382	103	-56	367
<b>El Salvador</b>										
Panamá	...	...	6	15	-1	2	42	68	841	321
Estados Unidos	...	...	196	57	63	-5	332	13	499	129
Italia	...	...	0	27	0	0	0	47	0	32
Nicaragua	...	...	4	8	-13	0	1	7	8	10
Brasil	...	...	0	0	0	0	0	4	9	9
Otros	...	...	73	101	80	409	137	87	90	39
<b>Granada</b>										
Reino Unido	...	0	0	0	0	3	4	0	0	0
Estados Unidos	...	0	11	24	45	2	0	0	0	0
Alemania	...	0	0	0	0	10	0	0	0	0
Caribe	...	4	5	0	13	8	13	0	0	0
Otros	...	15	16	10	6	13	30	67	152	112
<b>Honduras<sup>a</sup></b>										
Estados Unidos	112	100	98	171	195	192	303	339	460	339
Irlanda	...	0	0	0	0	0	0	0	0	214
Reino Unido	3	16	11	1	-3	61	48	49	103	71
Guatemala	4	11	6	10	3	9	25	17	15	40
Canadá	52	18	19	22	22	79	17	107	139	37
Otros	...	237	171	72	186	206	206	162	212	93
<b>México</b>										
Estados Unidos	7 476	12 908	21 388	13 000	9 167	8 586	11 578	12 329	11 496	8 498
Canadá	693	655	1 031	233	302	551	425	557	710	2 199
España	1 042	2 113	2 887	4 960	2 885	7 854	1 185	1 588	5 199	2 061
Reino Unido	-188	283	126	1 254	1 074	274	1 283	1 230	551	1 398
Países Bajos	1 091	2 721	2 653	1 534	711	3 340	2 437	2 702	4 317	978
Otros	3 721	-666	1 686	2 706	2 298	3 042	4 891	734	4 894	3 456

Cuadro I.A-3 (continuación)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Nicaragua</b>										
México	...	0	9	8	4	72	36	53	128	127
Canadá	...	4	3	0	0	0	43	14	32	110
Estados Unidos	...	37	31	31	76	-16	51	53	84	90
Venezuela (Rep. Bol. de)	...	0	0	0	0	0	0	0	47	76
Guatemala	...	4	17	38	0	3	9	22	0	75
Otros	...	222	91	127	122	191	103	145	91	116
<b>Panamá</b>										
Argentina	4	2	-5	0	0	5	19	...	...	...
Colombia	-19	-49	30	361	26	12	-283	...	...	...
Costa Rica	-8	3	11	13	-1	-6	13	...	...	...
Ecuador	-36	-12	-2	-15	0	4	3	...	...	...
México	138	173	-70	-19	29	-9	-28	...	...	...
Otros	1 217	535	684	90	28	739	1 185	...	...	...
<b>Paraguay</b>										
Estados Unidos	...	...	...	...	...	...	25	86	84	...
Países Bajos	...	...	...	...	...	...	15	18	-32	...
Reino Unido	...	...	...	...	...	...	-8	-5	9	...
Japón	...	...	...	...	...	...	4	-6	-14	...
Uruguay	...	...	...	...	...	...	1	8	2	...
Otros	...	...	...	...	...	...	-2	14	131	...
<b>Perú</b>										
Chile	...	...	106	15	1	-125	-82	62	32	591
Italia	...	...	202	124	-216	103	-504	65	-22	414
Sudáfrica	...	...	49	603	3	0	268	467	0	405
Noruega	...	...	117	0	0	25	5	15	0	276
Francia	...	...	3	29	18	0	0	0	-30	148
Otros	...	...	308	240	249	-120	247	904	341	311
<b>República Dominicana</b>										
Reino Unido	76	17	2	0	-25	21	95	66	77	598
Canadá	95	133	10	18	-23	274	111	141	151	384
Estados Unidos	181	202	433	382	462	177	457	715	291	192
España	457	190	193	35	-13	127	215	253	586	59
Países Bajos	62	36	245	119	25	5	41	33	26	57
Otros	468	375	195	362	188	306	204	320	448	1 064
<b>Saint Kitts y Nevis</b>										
Reino Unido	...	0	0	0	0	0	0	0	0	21
Estados Unidos	...	40	4	19	5	10	15	0	0	0
Canadá	...	41	57	46	34	0	0	0	0	19
Caribe	...	0	1	2	9	4	2	0	0	0
Otros	...	2	7	2	3	4	26	24	43	9
<b>Santa Lucía</b>										
Reino Unido	...	1	3	17	29	7	6	51	24	0
Estados Unidos	...	27	0	9	7	1	0	0	0	0
Italia	...	0	0	0	0	0	0	4	0	0
Arabia Saudita	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Francia	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Caribe	...	0	0	11	4	0	0	15	22	0
Otros	...	10	38	3	44	41	49	105	112	113

Cuadro I.A-3 (conclusión)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>San Vicente y las Granadinas</b>										
Reino Unido	....	0	0	21	38	0	38	135	140	98
Estados Unidos	....	9	0	8	20	4	0	0	0	0
Italia	....	37	2	0	20	85	0	0	0	0
Caribe	....	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Otros	....	0	1	1	0	11	2	5	3	2
<b>Trinidad y Tabago</b>										
Estados Unidos	275	316	372	353	376	698	694	627	574	...
Reino Unido	232	255	307	291	297	170	165	150	159	...
Alemania	8	14	37	35	36	43	41	38	43	...
India	57	11	21	20	20	24	16	27	21	...
Canadá	9	2	7	7	12	3	1	3	3	...
Otros	63	82	91	85	68	61	22	39	29	...
<b>Uruguay</b>										
Argentina	...	...	14	-28	270	182	397	...	...	...
Brasil	...	...	-6	40	0	38	203	...	...	...
Panamá	...	...	103	37	31	28	106	...	...	...
Paraguay	...	...	77	14	-3	2	35	...	...	...
Bahamas	...	...	20	29	8	0	29	...	...	...
Otros	...	...	90	101	110	82	78	...	...	...
<b>Venezuela (Rep. Bol. de)</b>										
España	...	478	214	89	83	84	40	274	295	237
Países Bajos	...	-10	78	117	56	304	53	-74	203	84
Panamá	...	42	44	20	23	29	38	29	53	29
Colombia	...	-38	3	5	-8	1	2	9	22	3
Otros	....	4 227	3 338	561	1 893	1 087	2 474	-832	76	1 363

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales al 30 de abril de 2008. Estos datos se basan en cifras oficiales de: Argentina (Dirección Nacional de Cuentas Internacionales (DNCI), dependiente del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC); ingresos netos); Brasil (Banco Central; ingresos brutos); Chile (Comité de Inversión Extranjera; inversiones materializadas); Colombia (Banco de la República; ingresos netos); Ecuador (Banco Central; ingresos netos); El Salvador (Banco Central de Reserva; ingresos netos); Estado Plurinacional de Bolivia (Banco Central; ingresos brutos); Honduras (Banco Central; ingresos netos); México (Secretaría de Economía; ingresos netos); Nicaragua (Banco Central; ingresos netos); Panamá (Contraloría General de la República; ingresos netos); Paraguay (Banco Central; ingresos netos); Perú (Proinversión; ingresos netos); Uruguay (Banco Central; ingresos netos); República Bolivariana de Venezuela (Banco Central; ingresos netos); República Dominicana (Banco Central; ingresos netos) y Trinidad y Tabago (Banco Central; ingresos netos). Anguila, Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, Montserrat, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas (Banco Central del Caribe Oriental; ingresos netos). Los datos no necesariamente coinciden con los de la balanza de pagos.

<sup>a</sup> Incluye maquila a partir de 2004.

Cuadro I.A-4  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: CORRIENTES NETAS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL  
 EXTERIOR POR PAÍSES, CIFRAS OFICIALES, 1998-2008**  
 (En millones de dólares)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Argentina	2 325	1 730	901	161	-627	774	676	1 311	2 438	1 465	1 503
Bolivia (Estado Plurinacional de)	3	3	3	0	0	0	0	0	3	4	5
Brasil	2 721	1 690	2 282	-2 258	2 482	249	9 807	2 517	28 202	7 067	20 457
Chile	1 483	2 558	3 987	1 610	343	1 606	1 563	2 183	2 876	3 830	6 891
Colombia	796	116	325	16	857	938	142	4 662	1 098	912	2 158
Costa Rica	5	5	8	10	34	27	61	-43	98	263	6
El Salvador	1	54	-5	-10	-26	19	-53	113	-26	100	65
Guatemala											35
Honduras	0	0	0	0	0	20	-6	1	1	1	3
México				4 404	891	1 253	4 432	6 474	5 758	8 256	686
Uruguay	9	-3	-1	6	14	15	18	36	-1	84	-5
Venezuela (Rep. Bol. de)	1 043	872	521	204	1 026	1 318	619	1 167	2 076	2 237	2 757
Belice	5	0	0	0	0	0	0	1	1	1	n.d.
Jamaica	82	95	74	89	74	116	52	101	85	115	n.d.
Trinidad y Tabago	0	264	25	150	106	225	29	341	370	0	n.d.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales al 15 de mayo de 2009.

Cuadro I.A-5  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: 60 MAYORES EMPRESAS/GRUPOS TRANSNACIONALES  
 NO FINANCIEROS, SEGÚN VENTAS CONSOLIDADAS, 2007**  
 (En millones de dólares)

Número	Empresa	País	Sector	Ventas	Principales subsidiarias
1	Telefónica de España	España	Telecomunicaciones	29 915	Brasil, Argentina, Chile, México, Perú, Colombia, Ecuador, Centroamérica
2	Wal-Mart	Estados Unidos	Comercio	29 067 <sup>a</sup>	México, Brasil, Argentina, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, El Salvador
3	Volkswagen	Alemania	Automotriz/Autopartes	22 724	México, Brasil, Argentina
4	América Móvil/Telmex <sup>b</sup>	México	Telecomunicaciones	21 840 <sup>c</sup>	Brasil, Argentina, Paraguay, Uruguay, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana
5	General Motors	Estados Unidos	Automotriz/Autopartes	21 262	México, Brasil, Colombia, Argentina
6	DaimlerChrysler	Estados Unidos	Automotriz/Autopartes	17 308	México, Brasil, Argentina
7	Repsol-YPF	España	Petróleo/Gas	16 817	Argentina, Brasil, Perú, Bolivia (Estado Plurinacional de)
8	Ford	Estados Unidos	Automotriz/Autopartes	14 909	Brasil, México, Argentina
9	Anglo-American Plc	Reino Unido	Minería	13 021	Chile, Brasil, Perú, Colombia, Venezuela (Rep. Bol. de)
10	Royal Dutch-Shell Group	Países Bajos/Reino Unido	Petróleo/Gas	12 040 <sup>d</sup>	Brasil, Argentina, Venezuela (Rep. Bol. de)
11	Cargill	Estados Unidos	Agroindustria	11 868 <sup>d</sup>	Brasil, Argentina
12	Bunge	Estados Unidos	Agroindustria	11 419 <sup>d</sup>	Brasil, Argentina, México
13	Arcelor Mittal	Luxemburgo/Países Bajos	Siderurgia/Metalurgia	11 397 <sup>a</sup>	Brasil, México
14	Nestlé	Suiza	Alimentos	10 719	México, Brasil, Argentina, Chile
15	Nissan	Japón	Automotriz/Autopartes	10 124 <sup>e</sup>	México, Brasil
16	Endesa	España	Energía	9 366	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú
17	AES Corp	Estados Unidos	Electricidad	8 682	Argentina, Chile, Brasil, Colombia, República Dominicana, El Salvador, Panamá
18	Carrefour	Francia	Comercio	8 405 <sup>f</sup>	Brasil, Argentina, Colombia
19	ExxonMobil	Estados Unidos	Petróleo/Gas	8 188 <sup>f</sup>	Brasil, Colombia, Venezuela (Rep. Bol. de), Argentina
20	BHP Billiton	Australia/Reino Unido	Minería	8 182	Chile, Brasil, Perú, Colombia
21	Fiat	Italia	Automotriz/Autopartes	8 173 <sup>g</sup>	Brasil, Argentina
22	Chevron	Estados Unidos	Petróleo/Gas	8 039 <sup>f</sup>	Brasil, Colombia, Trinidad y Tabago, Argentina
23	Toyota	Japón	Automotriz/Autopartes	7 757 <sup>h</sup>	México, Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela (Rep. Bol. de)
24	Hewlett Packard	Estados Unidos	Computación	7 641	Brasil, México, Argentina
25	Unilever	Países Bajos/Reino Unido	Agroindustria	6 870 <sup>a</sup>	Argentina, Brasil, México
26	Techinta	Argentina	Siderurgia/Metalurgia	6 576 <sup>j</sup>	México, Brasil, Colombia, Guatemala, Ecuador, Venezuela (Rep. Bol. de)
27	Delphi	Estados Unidos	Automotriz/Autopartes	6 295	México, Brasil
28	Iberdrola	España	Electricidad	5 240	Brasil, Guatemala, México, Chile, Bolivia (Estado Plurinacional de)
29	Italia Telecom	Italia	Telecomunicaciones	5 223	Brasil, Argentina, Paraguay, Cuba, Bolivia (Estado Plurinacional de)
30	General Electric	Estados Unidos	Electrónica	4 700	México, Brasil

Cuadro I.A-5 (conclusión)

Número	Empresa	País	Sector	Ventas	Principales subsidiarias
31	Peugeot-Citröen	Francia	Automotriz/Autopartes	4 632	Brasil, Argentina
32	Dow Chemical	Estados Unidos	Petroquímica	4 589	Brasil, Argentina, México, Chile, Colombia
33	Caterpillar	Estados Unidos	Máquinas/Equipos	4 500	Brasil, México
34	Honda	Japón	Automotriz/Autopartes	4 261 <sup>a</sup>	Brasil, México
35	PETROBRAS	Brasil	Petróleo/Gas	4 245 <sup>k</sup>	Argentina, Perú, Ecuador, Venezuela (Rep. Bol. de), Bolivia (Estado Plurinacional de), México
36	Siemens	Alemania	Electrónica	4 167	Brasil, México
37	British American Tobacco	Reino Unido	Tabaco	3 942	México, Brasil, Argentina, Venezuela (Rep. Bol. de), Jamaica, Perú, Trinidad y Tabago
38	Portugal telecom	Portugal	Telecomunicaciones	3 609	Brasil
39	PepsiCo	Estados Unidos	Bebidas/Licores	3 498 <sup>e</sup>	México, Argentina, Venezuela (Rep. Bol. de)
40	Renault	Francia	Automotriz/Autopartes	3 429 <sup>h</sup>	Brasil, Argentina, Colombia, México
41	IBM	Estados Unidos	Computación	3 401 <sup>g</sup>	Brasil, México, Argentina
42	BASF	Alemania	Química/Farmacia	3 364	Brasil, México
43	Nokia	Finlandia	Electrónica	3 343	Brasil, México
44	Avon	Estados Unidos	Higiene/Limpieza	3 250 <sup>d</sup>	Brasil, México, Colombia
45	The Coca-Cola Co.	Estados Unidos	Bebidas/Cervezas	3 244	Brasil, México, Argentina
46	E.I. du Pont de Nemours	Estados Unidos	Petroquímica/Química	3 132	Brasil, México, Argentina
47	Danone	Francia	Alimentos	2 983 <sup>h</sup>	México, Brasil, Argentina
48	Philip Morris	Estados Unidos	Tabaco	2 963	México, Brasil
49	Sanmina SCI	Estados Unidos	Electrónica	2 933 <sup>e</sup>	México, Brasil
50	LG Electronics	República de Corea	Electrónica	2 838	Brasil, Brasil
51	Cencosud <sup>b</sup>	Chile	Comercio	2 812 <sup>d</sup>	Argentina, Brasil, Colombia, Perú
52	Procter and Gamble	Estados Unidos	Higiene/Limpieza	2 763 <sup>a</sup>	Brasil, México, Argentina, Costa Rica, Venezuela (Rep. Bol. de)
53	Bayer	Alemania	Petroquímica/Química	2 626 <sup>a</sup>	Brasil, México, Argentina
54	Philips	Países Bajos	Electrónica	2 535 <sup>a</sup>	México, Brasil
55	Kimberly Clark Co	Estados Unidos	Celulosa/Papel	2 500 <sup>d</sup>	México, Brasil, Colombia, Costa Rica, Bolivia (Estado Plurinacional de), Perú, Honduras, República Dominicana, El Salvador, Venezuela (Rep. Bol. de)
56	Samsung Corp.	República de Corea	Electrónica	2 373 <sup>g</sup>	Brasil, México
57	Bosch	Alemania	Automotriz/Autopartes	2 227 <sup>g</sup>	Brasil, México, Argentina
58	Flextronics	Singapur	Automotriz/Autopartes	2 197	México
59	Volvo	Suecia	Automotriz/Autopartes	2 137	Brasil, Venezuela (Rep. Bol. de)
60	Intel	Estados Unidos	Electrónica	2 075	Costa Rica

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de informes anuales de las empresas y de las revistas *América economía*, 2008; *Expansión*, 2008; *Exame*, 2008 y *Semana*, 2008.

<sup>a</sup> Corresponde a ventas en el Brasil y México.

<sup>b</sup> Empresas con origen en América Latina (translatinas).

<sup>c</sup> Corresponde a ventas en América Latina, pero fuera de su país de origen.

<sup>d</sup> Corresponde a ventas en la Argentina y el Brasil.

<sup>e</sup> Corresponde a ventas en México.

<sup>f</sup> Corresponde a ventas en el Brasil y Colombia.

<sup>g</sup> Corresponde a ventas en el Brasil.

<sup>h</sup> Corresponde a ventas en la Argentina, el Brasil y México.

<sup>j</sup> Corresponde a ventas de las subsidiarias Tenaris y Techint en el Brasil y Ternium en México.

<sup>k</sup> Corresponde a ventas en la Argentina.

Cuadro I.A-6  
**ADQUISICIONES TRANSFRONTERIZAS POR MÁS DE 10.000 MILLONES DE DÓLARES,**  
**ANUNCIADAS O CONCLUIDAS EN 2008**  
*(En millones de dólares)*

<b>Empresa o activo adquirido</b>	<b>País de la empresa o del activo adquirido</b>	<b>Empresa adquirente</b>	<b>País de la empresa adquirente</b>	<b>Valor anunciado</b>	<b>Sector</b>
<b>Operaciones anunciadas antes de 2008 y concluidas en 2008</b>					
Abn Amro Holding NV	Países Bajos	Fortis; Banco Santander; Royal Bank of Scotland	Bélgica, España, Reino Unido	100 028	Banca
Altadis S.A.	España	Imperial Tobacco Group Plc	Reino Unido	20 476	Tabaco
Reuters Group Plc	Reino Unido	Thomson Corp	Canadá	18 199	Medios
Rodamco Europe NV	Países Bajos	Unibail-Rodamco	Francia	17 759	Diversificado
Koninklijke Numico NV	Países Bajos	Groupe Danone	Francia	16 473	Alimentos
Imperial Chemical Industries PLC	Reino Unido	Akzo Nobel	Países Bajos	16 059	Química
European Energy Assets	España, Italia	E.On	Alemania	15 786	Electricidad
Oci Cement Group	Egipto	Lafarge S.A.	Francia	14 998	Materiales de construcción-Cemento
Banca Antonveneta S.p.A.	Italia	Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A	Italia	13 214	Banca
Kelda Group Ltd	Reino Unido	Citigroup Inc; Gic Special Investment; Hsbc Holdings; Prudential	Estados Unidos, Singapur, Reino Unido	10 273	Agua
<b>Operaciones anunciadas y concluidas en 2008</b>					
Anheuser-Busch Cos Inc.	Estados Unidos	Inbev NV	Bélgica,	60 829	Bebidas-Cervezas
Multiple Targets (Incluye a Abn Amro Business Unit; Fortis Verzekeringen NV; Fortis Bank; Fortis Corporate Insurance)	Países Bajos, Bélgica	Reino De Los Países Bajos (Gobierno)	Países Bajos	23 186	Servicios financieros
Scottish & Newcastle Plc	Reino Unido	Heineken NV; Carlsberg A/S)	Países Bajos, Dinamarca	18 748	Bebidas-Cervezas
Residential Mortgage-Backed Securities	Suiza	Blackrock Inc	Estados Unidos	15 000	Servicios financieros

Cuadro I.A-6 (conclusión)

<b>Empresa o activo adquirido</b>	<b>País de la empresa o del activo adquirido</b>	<b>Empresa adquirente</b>	<b>País de la empresa adquirente</b>	<b>Valor anunciado</b>	<b>Sector</b>
Rio Tinto Plc	Reino Unido	Alcoa Inc; Aluminium Corporation of China (Chinalco)	Estados Unidos, China	14 135	Minerales básicos
British American Tobacco Plc	Reino Unido	Accionistas (escisión)	Por confirmar	11 043	Tabaco
<b>Operaciones anunciadas en 2008</b>					
Genentech Inc	Estados Unidos	Roche Holding Ag-Genusschein	Suiza	41 265	Biotecnología
Alltel Corp	Estados Unidos	Verizon Wireless (Incluye a Verizon Communications; Vodafone Group Plc)	Estados Unidos, Reino Unido	28 100	Comunicaciones
British Energy Group Plc	Reino Unido	Edf	Francia	14 114	Electricidad-Generación
Fortis Banque Luxembourg; Fortis SA/NV	Bélgica	Bnp Paribas	Francia	11 538	Servicios financieros
Trane Inc	Estados Unidos	INGERSOLL-RAND CO LTD-CL A	Bermudas	11 202	Construcción industrial

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina (CEPAL), sobre la base de datos de Bloomberg e información de prensa.

**Nota:** Los datos sobre fusiones y adquisiciones se refieren a las operaciones, concluidas o pendientes, anunciadas en 2008. Las operaciones aquí reportadas se refieren solo a aquellas en las cuales se conoce el valor de la transacción.

Cuadro I.A-7  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: ADQUISICIONES TRANSFRONTERIZAS DE ACTIVOS Y  
 EMPRESAS POR MÁS DE 500 MILLONES DE DÓLARES, ANUNCIADAS O CONCLUIDAS  
 EN 2008**

(En millones de dólares)

Empresa o activo adquirido	País de la empresa o del activo adquirido	Empresa adquirente	País de la empresa adquirente	Vendedor	País del vendedor	Valor anunciado	Sector
<b>Operaciones anunciadas antes de 2008 y concluidas en 2008</b>							
Rbtt Financial Holdings Ltd	Trinidad y Tabago	Royal Bank of Canada	Canadá			2 187	Banca
ArcelorMittal Inox Brasil S.A.	Brasil	Arcelormittal	Luxemburgo, India			1 683	Acero
Activos de electricidad y gas	México	Gas Natural SDG, S.A.	España	Edf, Mitsubishi Electric Co	Francia, Japón	1 448	Electricidad
Cable Business	Chile	Nexans SA	Francia	Madeco S.A.	Chile	853	Metales
Lascelles Demercado & Co Ltd	Jamaica	Angostura Holdings Ltd	Trinidad y Tabago			830	Almacenamiento-mercadeo y distribución de productos varios
Banco del Desarrollo	Chile	Bank Of Nova Scotia	Canadá	Sociedad de Inversiones; Crédit Agricole; Intesa São Paulo	Chile, Francia, Italia	810	Banca
Bolsa de Mercadorias & Futuros	Brasil	CME Group Inc.	Estados Unidos			726	Servicios financieros
Chilquinta Energía S.A.; Luz del Sur	Chile, Perú	Ashmore Energy International	Reino Unido	Public Service Enterprise Gp	Estados Unidos	685	Electricidad
Afore Santander Mexicana; Afp y Cesenta Santander; Afinidad AFAP S.A.	México, Colombia, Uruguay	ING Groep NV	Países Bajos	Banco Santander S.A.	España	655	Servicios financieros
Grupo De Supermercados Wong	Perú	Cencosud	Chile			623	Comercio minorista
Service Vouchers Business	Brasil	Sodexo	Francia	Vr Services Group	Brasil	523	Food voucher services
Activos Venezolanos; Hecla Mining Co.	Venezuela (Rep. Bol. De)	Rusoro Mining Ltd	Canadá	Gold Fields Ltd	Sudáfrica	507	Minería
<b>Operaciones anunciadas y concluidas en 2008</b>							
Iron X	Brasil	Anglo American Plc	Reino Unido	MMX Mineração e Metálicos SA	Brasil	3 493	Acero
Nacional Mineros S.A. (40%)	Brasil	Posco; Nippon Steel Corp; Itochu Corp; Jfe Holding Inc; Sumitomo Metal Industries; Kobe Steel Ltd; Nisshin Steel Co Ltd	República de Corea, Japón	Companhia Siderúrgica Nacional	Brasil	3 008	Acero
Grupo Financiero Inbursa	México	Criteria CaixaCorp S.A.	España			2 469	Servicios financieros

Cuadro I.A-7 (continuación)

<b>Empresa o activo adquirido</b>	<b>País de la empresa o del activo adquirido</b>	<b>Empresa adquirente</b>	<b>País de la empresa adquirente</b>	<b>Vendedor</b>	<b>País del vendedor</b>	<b>Valor anunciado</b>	<b>Sector</b>
CTC Telefónica Chile	Chile	Telefónica SA	España			1 579	Telecomunicaciones
Seguros ING SA de CV	México	AXA	Francia	ING Groep NV	Países Bajos	1 500	Seguros
Minera Esperanza; Minera El Tesoro (30%)	Chile	Marubeni Corp	Japón	Antofagasta Plc	Reino Unido	1 401	Minería
Sociedad Austral de Electricidad S.A.	Chile	Morgan Stanley; Ontario Teachers' Pension Plan	Estados Unidos, Canadá	Public Service Enterprise Gp	Estados Unidos	1 270	Electricidad-Distribución
Autopista Central; Rutas del Pacífico	Chile	Abertis Infraestructuras SA	España	ACS Actividades de Construcción y Servicios, S.A	España	1 034	Servicios de administración de autopistas
Caracara Association Contract	Colombia	Not disclosed	Estados Unidos	Houston American Energy Corp	Estados Unidos	920	Petróleo
Vopak Terminal Bahamas Ltd.	Bahamas	First Reserve Corp.	Estados Unidos	Petróleos de Venezuela SA	Venezuela (Rep. Bol. De)	900	Petróleo-Gas
2 Highways/Chile	Chile	Several buyers (FCC; Cajas de Ahorros)	España	Banco Nacional de Comercio Exterior	México	553	
Amnet Telecommunications Holding Ltd.	Costa Rica	Millicom International Cellular S.A.	Luxemburgo			510	Telecomunicaciones
K2 Bloque De Petróleo	Estados Unidos	Ecopetrol S.A.	Colombia	Union Oil Co. of California	Estados Unidos	510	Petróleo
<b>Operaciones anunciadas en 2008</b>							
Distribución y Servicio D&S	Chile	Wal-Mart Stores	Estados Unidos			3 627	Alimentos
VW TRUCK & BUS	Brasil	MAN AG	Alemania	Volkswagen AG	Alemania	1 612	Automóviles
Iron X (participación minoritaria restante)	Brasil	Anglo American Plc	Reino Unido			1 923	Acero
Peregrino Field	Brasil	StatoilHydro ASA	Noruega	Anadarko Petroleum Corp	Estados Unidos	1 800	Petróleo
West Polaris	Panamá	Ship Finance International Limited	Bermudas	Seadrill Ltd	Noruega	850	Petróleo
London Mining South America	Brasil	Arcelormittal	Luxemburgo	London Mining Plc	Noruega	810	Minería
Braslo Produtos de Carne Ltda; Penasul Alimentos Ltda, Agrofrango Industria; Moy Park Ltd; Kitchen Range Foods Ltd.	Brasil (3); Irlanda; Reino Unido	Marfrig Frigoríficos e Comércio de Alimentos S.A.	Brasil	Osi Group Llc	Estados Unidos	680	Comercio minorista
Autopista Central; Rutas del Pacífico	Chile	Abertis Infraestructura; Banco Santander	España	ACS Actividades de Construcción y Servicios, S.A	España	568	Servicios de administración de autopistas

Cuadro I.A-7 (conclusión)

<b>Empresa o activo adquirido</b>	<b>País de la empresa o del activo adquirido</b>	<b>Empresa adquirente</b>	<b>País de la empresa adquirente</b>	<b>Vendedor</b>	<b>País del vendedor</b>	<b>Valor anunciado</b>	<b>Sector</b>
<b>Operaciones de salida de empresas transnacionales, con venta de activos o empresas a empresas locales</b>							
YPF S.A.	Argentina	Grupo Petersen	Argentina	Repsol YPF	España	2 235	Petróleo-Gas
Banco Bradesco S.A.	Brasil	NCF Participações	Brasil	Banco Bilbao Vizcaya Argenta	España	1 382	Banca
Esso Brasileira de Petróleo	Brasil	COSAN	Brasil	Exxon Mobil Corp	Estados Unidos	989	Petróleo-Gas
UNIBANCO AIG SEGUROS	Brasil	UNIBANCO-UNITS	Brasil	American International Group (AIG)	Estados Unidos	820	Banca
Chevron Brazil Ltda; Sociedade Anónima de Oleo Galena Signal	Brasil	Ultrapar Participacoes S.A.	Brasil	Chevron Corp	Estados Unidos	730	Petroquímica
Solpart Participações S.A.	Brasil	Varios compradores	Brasil	Telecom Italia	Italia	515	Telecomunicaciones

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina (CEPAL), sobre la base de datos de Bloomberg e información de prensa.

**Nota:** Las operaciones aquí reportadas incluyen adquisiciones iniciales del 5% o más de participación en una empresa o consorcio, adquisiciones iniciales de menos del 5% pero de más de 200 millones de dólares, adquisiciones de participación adicional de cualquier monto y operaciones conjuntas mediante las cuales se crean nuevas empresas.

Cuadro I.A-8  
**PRINCIPALES ADQUISICIONES TRANSFRONTERIZAS REALIZADAS POR EMPRESAS  
 TRANSLATINAS FUERA DE SU PAÍS DE ORIGEN, ANUNCIADAS O CONCLUIDAS  
 EN 2008**

(En millones de dólares)

<b>Empresa o activo adquirido</b>	<b>País de la empresa o del activo adquirido</b>	<b>Empresa adquirente</b>	<b>País de la empresa adquirente</b>	<b>Vendedor</b>	<b>País del vendedor</b>	<b>Valor anunciado</b>	<b>Sector</b>
<b>Operaciones anunciadas antes de 2008 y concluidas en 2008</b>							
Gerdau Macsteel Inc	Estados Unidos	Gerdau	Brasil			1 458	Manufactura-Metales
Lascelles Demercado & Co Ltd	Jamaica	Angostura Holdings Ltd	Trinidad y Tabago			830	Almacenamiento-Mercadeo y producción de productos varios
Grupo de Supermercados Wong	Perú	Cencosud	Chile			623	Comercio minorista
US Zinc Corp.	Estados Unidos	Votorantim Group	Brasil	TPG	Estados Unidos	295	Manufactura-Zinc
Corsa Controladora	México	Gerdau	Brasil			101	Acero
<b>Operaciones anunciadas y concluidas en 2008</b>							
LWB Refractories GmbH & Co. K	Alemania	Magnesita Refratarios S.A.	Brasil	Rhone Capital Llc	Francia	952	Manufactura
Smithfield Beef Group Inc	Estados Unidos	JBS S.A.	Brasil	Smithfield Foods Inc	Estados Unidos	565	Alimentos
K2 Oil Block	México	Ecopetrol S.A.	Colombia	Union Oil Co. of California	Estados Unidos	510	
Mineração Taboca SA	Brasil	Minsur S.A Inversiones	Perú	Paranapanema S.A	Brasil	474	Minería
Refrigerantes Minas Gerais Ltda.	Brasil	Coca-Cola Femsab-Ser L	México	The Coca-Cola Co.	Estados Unidos	364	Bebidas
Sidenor SA.	España	Gerdau	Brasil	Luxfin participation	Luxemburgo	287	Acero
Tasman Group Services	Australia	JBS SA	Brasil			148	Alimentos
Cia Minera Atacocha	Perú	Votorantim Group	Brasil			145	Minería
Cryogas SA	Colombia	Indura SA	Chile	Linde Ag	Alemania	139	Gases industriales
<b>Operaciones anunciadas en 2008</b>							
Fresh Bread & Baked Goods Business	Estados Unidos	Grupo Bimbo	México	Weston (George Ltd)	Canadá	2500	Alimentos
Banco Popular Español S.A.	España	Blueprime	México	Grupo Hispania	España	937	Banca

Cuadro I.A-8 (conclusión)

<b>Empresa o activo adquirido</b>	<b>País de la empresa o del activo adquirido</b>	<b>Empresa adquirente</b>	<b>País de la empresa adquirente</b>	<b>Vendedor</b>	<b>País del vendedor</b>	<b>Valor anunciado</b>	<b>Sector</b>
Multiple Targets (includes Braslo Produtos de Carne Ltda; Penasul Alimentos Ltda; Agrofrango Industria; Moy Park Ltd.; Kitchen Range Foods Ltd)	Brasil (3), Irlanda, Reino Unido (respectivamente)	Marfrig	Brasil	Osi Group Llc	Estados Unidos	680	Comercio minorista
National Beef Packing Company, LLC	Estados Unidos	JBS SA	Brasil	NBPCO Holdings LLC; Us Premium Beef Ltd; Management Group)	Estados Unidos	560	Alimentos
Esso Chile Petrolera Ltda	Chile	PETROBRAS	Brasil	Exxon Mobil Corp	Estados Unidos	400	Estaciones de gasolina
Mina de Carbón	Colombia	Vale do Rio Doce	Brasil	Cementos Argos	Colombia	300	Minería
Drogasmil Medicamentos e Perfumaria Ltda.	Brasil	Grupo Casa Saba S.A. de C.V.	México			113	Farmacias

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de Bloomberg e información de prensa al 20 de enero de 2009.



## Capítulo II

**INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN SERVICIOS EMPRESARIALES A DISTANCIA  
EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE****A. INTRODUCCIÓN**

En ediciones anteriores de este informe se señaló que el principal reto de los países de América Latina y el Caribe respecto de sus actividades de promoción de la inversión es atraer inversión extranjera directa (IED) de alta calidad (es decir, aquella que induce al desarrollo económico, tecnológico y social local), más que tan solo grandes montos de inversión. Si bien los servicios empresariales a distancia no se encuentran entre las actividades que generan los mayores flujos de IED, cumplen muy bien con los criterios que definen a la IED de alta calidad.

Los servicios empresariales a distancia u *offshoring* hacen referencia a la prestación de servicios desde un lugar fuera del país en que se encuentra el cliente. Mediante el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), las empresas pueden superar las barreras que impone la distancia geográfica entre la oferta y la demanda de mano de obra en ciertas actividades. El alcance de los servicios deslocalizados es amplio y se encuentra en constante expansión mediante los innovadores usos de las TIC, como se analiza más adelante en este capítulo.

Otro concepto relacionado es el de externalización o *outsourcing*, actividad por la cual una empresa presta servicios a otra empresa, independientemente de su ubicación. Algunos de los servicios empresariales a distancia, aunque no todos, son externalizados. De hecho, varias empresas tienen centros deslocalizados dentro de la empresa (lo que se denomina deslocalización cautiva) (véanse los recuadros II.1 y II.2).

Al participar en el mercado de servicios empresariales a distancia, los países en desarrollo se han beneficiado de la creación de empleos que en general son mejor remunerados que otras alternativas laborales para personas con una calificación similar, así como del mejoramiento de la calificación de los trabajadores por medio de la formación en el trabajo y la capacitación, y la exposición a los estándares mundiales de prácticas de gestión, y a herramientas relacionadas con las TIC y a la tecnología en general, entre otros factores.

## Recuadro II.1

**¿QUÉ SIGNIFICA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EMPRESARIALES A DISTANCIA?**

Los servicios empresariales a distancia abarcan una amplia variedad de actividades que incluyen los centros de contacto, los procesos empresariales, los servicios de tecnología de la información (TI) y los servicios de análisis que hacen un uso intensivo del conocimiento.

En las clasificaciones a menudo se distinguen los servicios de TI de los servicios basados en TI, que incluyen las restantes categorías de servicios del cuadro 1 (centros de contacto, procesos empresariales y servicios de análisis que hacen un uso intensivo del conocimiento).

Recuadro II.1 (continuación)

Cuadro 1  
**PRINCIPALES CATEGORÍAS DE SERVICIOS DE TI Y SERVICIOS BASADOS EN TI QUE SE PRESTAN  
 MEDIANTE OPERACIONES A DISTANCIA**

Servicios de tecnologías de la información	Desarrollo de software, prueba de aplicaciones, desarrollo de contenido, administración de infraestructura de TI y consultoría de TI.
Centros de contacto	Llamadas entrantes y salientes o interacción con clientes por otros medios, como conversaciones ( <i>chats</i> ) por Internet, fax y correo electrónico. Las principales funciones incluyen el telemarketing y el apoyo al cliente (también denominado BPO de voz).
Procesos de negocios	Ingreso y transcripción de datos. Procesos de negocios horizontales o servicios de gestión interna de las empresas ( <i>back-office</i> ): adquisiciones, logística, marketing y ventas (que no sean funciones de contacto), recursos humanos, y finanzas y contabilidad. Procesos de negocios verticales: servicios específicos para determinados sectores, como el procesamiento de reclamos y pagos de instituciones financieras, la administración de seguros de salud, el mantenimiento de redes de servicios de telecomunicaciones y la gestión de flujo de pasajeros de empresas aéreas.
Funciones analíticas que hacen un uso intensivo del conocimiento/KPO o deslocalización	Investigación de propiedad intelectual, investigación de patrimonio accionario, finanzas y seguros, búsqueda, integración y administración de datos, extracción de datos y análisis, servicios de investigación e información de recursos humanos, ingeniería y diseño, servicios de animación y simulación, educación a distancia y publicaciones, investigación y desarrollo, y funciones verticales (servicios a los sectores médico y jurídico y a las industrias de biotecnología y farmacéutica).

Los servicios a distancia pueden prestarse en la misma empresa (modalidad también conocida como deslocalización cautiva) o por una empresa diferente (modalidad que supone la externalización (*outsourcing*) a empresas denominadas proveedores) (véase el cuadro 2). En este capítulo se abordan ambas modalidades como parte del mismo fenómeno, pero cuando se analizan las estrategias empresariales, se hace referencia principalmente a los proveedores externalizados, para los cuales la deslocalización a menudo forma parte esencial de sus estrategias competitivas.

Cuadro 2  
**PRODUCCIÓN INTERNALIZADA Y EXTERNALIZADA**

		Producción internalizada	Producción externalizada ( <i>outsourcing</i> )
Lugar de producción	País de origen	La producción se mantiene en la empresa y en el país de origen.	La producción se externaliza a un tercero proveedor de servicios en el país de origen.
	Otro país	La producción se realiza en una filial de la empresa fuera de su país de origen (intrafirma, en la misma empresa o deslocalización cautiva).	La producción se externaliza a un tercero proveedor en el extranjero. El proveedor puede ser una empresa local o una filial extranjera de otra empresa transnacional.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *Informe sobre las inversiones en el mundo 2004: el giro hacia los servicios* (UNCTAD/WIR/2004), Nueva York. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.04.II.D.33, 2004.

## Recuadro II.1 (conclusión)

En este capítulo se emplean otros términos específicos de la industria, a saber:

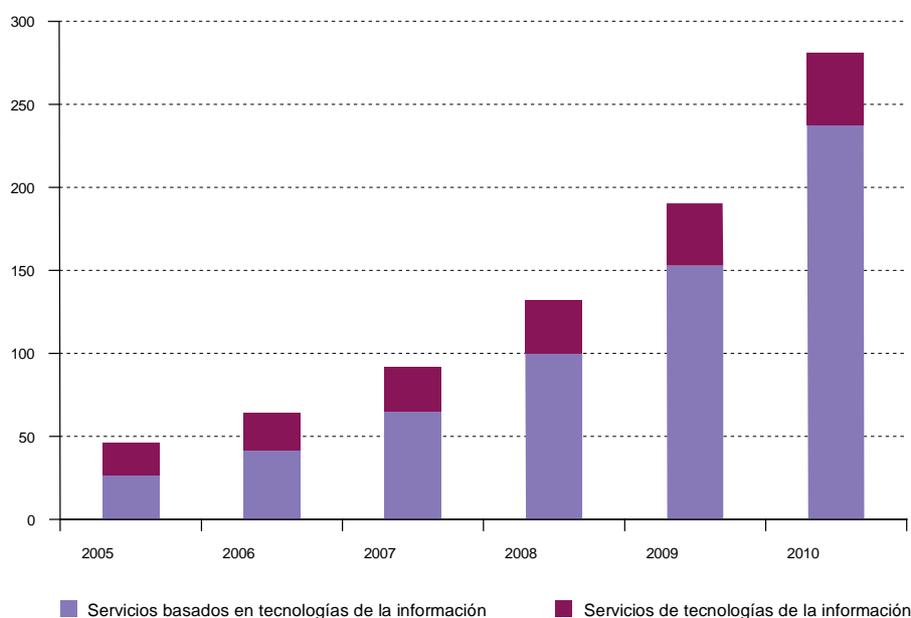
- Deslocalización cercana (*nearshoring*): deslocalización a países cercanos al mercado cliente que permite beneficiarse de la combinación de bajos costos y proximidad geográfica y de zona horaria.
- Servicios locales (*onshore*): se prestan en el país de origen del cliente.
- Deslocalización de segunda generación: servicios que hacen un uso intensivo de conocimiento y análisis, respecto de los que la decisión de deslocalizar se basa (además de en el costo) en la disponibilidad de profesionales calificados y activos que complementan los servicios existentes (como las diferentes zonas horarias y la exposición al riesgo). Estos son básicamente los servicios descritos en el tercer apartado del cuadro 1 de este recuadro.
- Empresas de externalización integrada: basan sus modelos de negocios en la integración de procesos de negocios y TI.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Boston Consulting Group (BCG), “Estudios de competitividad en *clusters* de la economía chilena. Informe final” [en línea] [http://www.economia.cl/1540/articles-187159\\_recurso\\_1.pdf](http://www.economia.cl/1540/articles-187159_recurso_1.pdf). 2007; Mario Castillo, “La industria global de servicios: oportunidades para Chile”, *Globalización económica: oportunidades y desafíos para Chile*, Jorge Leiva y Mario Castillo (eds.), Santiago de Chile, Chile 21/Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), 2008; Evalueserve, “The next big opportunity – moving up the value chain – from BPO to KPO” [en línea] <http://kpo.evalueserve.com/KPO/BPO-to-KPO-Shift.aspx>, 2004 y Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *Informe sobre las inversiones en el mundo 2004: el giro hacia los servicios* (UNCTAD/WIR/2004), Nueva York. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.04.II.D.33, 2004.

Asimismo, el sector de los servicios empresariales a distancia (actividad que en adelante también se denominará deslocalización) es muy dinámico. A pesar de las dificultades y las discrepancias en la cuantificación, los cálculos generalmente coinciden en la predicción de tasas de crecimiento elevadas para los próximos años (véase una proyección basada en encuestas en el gráfico II.1)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> La dificultad de cuantificar el mercado de servicios a distancia ha sido ampliamente documentada y las medidas para mejorar los datos oficiales integran la agenda de varios gobiernos e instituciones intergubernamentales (López, Ramos y Torre, 2008; Arora y otros, 2006; GAO, 2004; Martínez, Padilla y Schatan, 2008). Las estadísticas de comercio generalmente no permiten distinguir entre los servicios empresariales a distancia y otros servicios comercializables, y las estadísticas de IED —cuando están disponibles— no distinguen entre servicios que se prestan al mercado mundial y los dirigidos a los mercados locales. En varios países no existe ningún otro conjunto de estadísticas oficiales comparables que reflejen adecuadamente la situación de los servicios empresariales a distancia. Las empresas tienen pocos incentivos para dar a conocer información sobre sus operaciones deslocalizadas. En un estudio realizado sobre la base de encuestas se estima que en 2006 las cifras del mercado de servicios empresariales a distancia, definido de manera similar al grupo de servicios considerados en el cuadro II.1, ascendían a 65.000 millones de dólares, de los cuales aproximadamente un 35% correspondía a servicios de TI y un 65% a servicios basados en este tipo de tecnología. Se calculaba que el mercado llegaría a más de 280 millones de dólares en 2010 y que el mayor crecimiento se registraría en el área de los servicios basados en TI (BCG, 2007) (véase el gráfico II.1). En otro estudio se calculaba que las cifras de la deslocalización de servicios de TI y procesos de negocios llegaban a 30.000 millones de dólares en 2006 (Chakrabarty, Gandhi y Kaka, 2006). Un tercer cálculo valora al mercado de servicios deslocalizados basados en TI en 81.000 millones de dólares en 2005 y en 252.000 millones de dólares en 2008 (Gereffi y Fernández-Stark, 2008).

Gráfico II.1  
**MERCADO MUNDIAL DE SERVICIOS A DISTANCIA, 2005-2010<sup>a</sup>**  
 (En miles de millones de dólares)



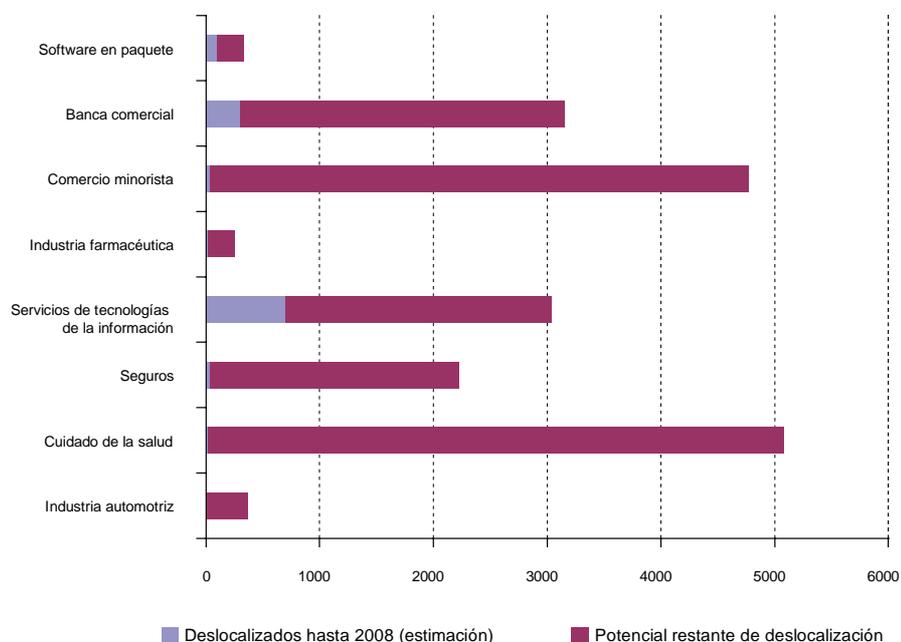
**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Boston Consulting Group (BCG), “Estudios de competitividad en *clusters* de la economía chilena. Informe final” [en línea] [http://www.economia.cl/1540/articulos-187159\\_recurso\\_1.pdf](http://www.economia.cl/1540/articulos-187159_recurso_1.pdf), 2007.

<sup>a</sup> Estimaciones.

Sin embargo, puede registrarse una desaceleración en el corto plazo debido a la crisis económica y financiera internacional<sup>2</sup>. Además, varios indicadores señalan la existencia de un gran potencial de crecimiento dado que los servicios a distancia siguen siendo solo una parte del mercado mundial de servicios empresariales (BCG, 2007; Chakrabarty, Gandhi y Kaka, 2006). En los gráficos II.1 y II.2 se muestran las estimaciones del mercado actual y potencial de servicios a distancia en sectores seleccionados.

<sup>2</sup> Aún existen controversias acerca del impacto de la crisis financiera mundial en la deslocalización. Si bien es probable que en el corto plazo se observe una desaceleración, sobre todo en los segmentos que brindan servicios a las industrias más afectadas, también puede haber un incremento del número de empresas que recurran a la deslocalización como medida para disminuir los costos, como ha ocurrido en períodos anteriores de desaceleración económica. Del mismo modo, puede aumentar el volumen de determinados tipos de transacciones que se realizan de manera deslocalizada y que se asocian con soluciones para la gestión de crisis.

Gráfico II.2  
**DEMANDA MUNDIAL ACTUAL Y POTENCIAL DE SERVICIOS A DISTANCIA**  
*(En miles de trabajadores)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de McKinsey Global Institute, “Interactive exhibit. Overview of global supply and demand of offshoring services” [en línea] <http://www.mckinsey.com/mgi/rp/offshoring/>, 2008.

No todas las operaciones de deslocalización suponen el empleo de IED. Por definición, en la deslocalización cautiva existe IED, puesto que se trata del establecimiento de las operaciones de una empresa en un país diferente del país de origen. La deslocalización externalizada puede ser realizada por una empresa transnacional fuera de su país de origen o por una empresa local. De hecho, las empresas locales desempeñan un papel importante como proveedoras de servicios deslocalizados en muchos países, sobre todo en la India. Tata Consultancy Services (TCS), Infosys y Wipro, que actualmente se encuentran entre las empresas transnacionales más grandes del mercado de servicios empresariales a distancia, comenzaron suministrando servicios deslocalizados desde la India. Sin embargo, las empresas transnacionales se han considerado actores clave en el desarrollo de esta industria. En primer lugar, porque llevan a cabo una gran parte de las operaciones de deslocalización, como inversionistas y como clientes, en los principales sectores de deslocalización. En segundo lugar, porque, al igual que ocurre con el sector manufacturero, las empresas transnacionales han sido los motores de la expansión de las cadenas mundiales de valor en el área de los servicios (OCDE, 2008b). En tercer lugar, porque las asociaciones y las relaciones de suministro con las empresas transnacionales pueden servir de puentes entre las empresas locales, los profesionales y los mercados mundiales, sobre todo en los segmentos de mayor valor agregado (López, Ramos y Torre, 2008).

En los últimos años, las empresas transnacionales han mostrado un creciente interés en América Latina y el Caribe como destino de deslocalización y han realizado varias inversiones. Sin embargo, la cosecha de los beneficios de la deslocalización sigue siendo un desafío para la región. Para ayudar a comprenderlo, en este capítulo se analiza la manera en que la región se sitúa en el marco de las estrategias

empresariales de los principales actores. En la sección B, se examinan las principales tendencias de la industria a nivel mundial; en la sección C se identifican los principales actores transnacionales y se describe el papel que se atribuye a América Latina y el Caribe en las estrategias corporativas de empresas seleccionadas, y en la sección D se abordan los retos futuros.

## **B. TENDENCIAS DEL MERCADO MUNDIAL DE SERVICIOS A DISTANCIA**

La deslocalización comenzó a expandirse de manera significativa a mediados de la década de 1990, motivada por factores habilitantes y de empuje. Algunos ejemplos de factores habilitantes son los avances en materia de software y soluciones de telecomunicaciones, la inversión en infraestructura en los años que precedieron a las crisis de las empresas “punto.com” y la estandarización de las prácticas de gestión. Estos cambios, que hicieron posible técnica y económicamente el almacenamiento, el procesamiento y la transmisión de información, generaron lo que se ha denominado revolución de la comercialización. Asimismo, estas transformaciones se vieron influidas por los cambios en las costumbres y las prácticas, como el menor uso del contacto cara a cara para ciertas funciones (UNCTAD, 2004a)<sup>3</sup>. Por otro lado, la mejora de los entornos de negocios, una mayor disponibilidad de trabajadores calificados y las políticas favorables contribuyeron al aumento de la deslocalización.

Como ejemplo de factores de empuje para la deslocalización pueden mencionarse el número insuficiente de profesionales calificados en los Estados Unidos para enfrentar el efecto del año 2000 (Y2K) y presión de la competencia y las recesiones económicas sobre las empresas (Friedman, 2006; López, Ramos y Torre, 2008). Además, la deslocalización se vio alentada por las mayores restricciones a la movilidad de los trabajadores (que previamente habían contribuido a superar la escasez de mano de obra en la industria de TI en lo que se denominó “venta de capital humano”), entre otras razones por un recorte en el otorgamiento de visas H1B por parte de los Estados Unidos en 2003 (Lewin, Massini y Peeters, 2008).

Junto con estos factores, es probable que una parte significativa del crecimiento de esta industria sea atribuible a la acumulación de experiencia, conocimiento especializado y confianza en las soluciones de deslocalización. Los compradores, los proveedores y las empresas que optan por realizar las actividades de deslocalización al interior de la compañía gradualmente expandieron tanto el volumen como la naturaleza de las actividades que se realizaban de manera deslocalizada. El desarrollo de la externalización (*outsourcing*), en particular, permitió a las empresas más pequeñas beneficiarse de la deslocalización —que emplearon cada vez más para la innovación y el desarrollo de productos— sin tener que incurrir en los costos de información que supone la realización de este trabajo dentro de la empresa (Lewin, 2008).

A medida que la industria maduró, se delinearon dos tendencias paralelas. En primer lugar, se incrementó la competencia entre los principales agentes de la externalización en las funciones tradicionales (centros de contacto, externalización de servicios empresariales (BPO), servicios de TI). Esto redujo los márgenes de utilidad y aumentó la presión para deslocalizar las actividades hacia destinos que significaran menores costos. Surgieron nuevas empresas y las existentes expandieron sus actividades a otros segmentos. Las empresas de centro de contacto comenzaron a realizar funciones de BPO, mientras que quienes realizaban esta actividad comenzaron a suministrar servicios de TI, y viceversa. De hecho, la digitalización de los procesos de negocios desdibujó en cierta medida la diferencia entre servicios de TI y de BPO. Incluso

---

<sup>3</sup> La era de la información también ha sido denominada “tercera revolución industrial” (Blinder, 2006).

las empresas que originalmente se habían centrado en la fabricación de hardware para TI, como IBM y Hewlett Packard (HP), ingresaron al mercado de los servicios de BPO y TI (CEPAL, 2008a). A medida que los proveedores de servicios externalizados de la India comenzaron a desempeñar un papel más importante como competidores, las empresas de externalización de países en que los costos eran más elevados y que no habían explorado completamente el potencial de la deslocalización se vieron obligadas a hacerlo para mantener la competitividad de los costos (Aggarwal y otros, 2006)<sup>4</sup>. El mismo criterio se aplicó a las empresas de otros sectores: a medida que los competidores se beneficiaban de la deslocalización externalizada de bajo costo, las empresas se vieron obligadas a recurrir también a esa modalidad, ya sea mediante centros cautivos o mediante la externalización (véase el recuadro II.2). Por lo tanto, la transformación de la externalización en un producto homogéneo ha llevado a una mayor demanda de deslocalización.

#### Recuadro II.2

#### **DESLOCALIZACIÓN CAUTIVA Y DESLOCALIZACIÓN EXTERNALIZADA**

La decisión acerca de establecer centros de deslocalización cautiva o de externalizar depende de numerosos factores que tienen que ver, entre otros, con la empresa en sí, la industria, las funciones que se consideran y la disponibilidad de proveedores adecuados<sup>a</sup>. De hecho, muchas empresas emplean modelos híbridos que combinan centros externalizados con centros cautivos que operan de manera deslocalizada o local. Se estima que aproximadamente el 40% de los servicios empresariales a distancia se brindan mediante operaciones en la empresa (modelo también denominado cautivo, o “hacer o comprar”), pero este porcentaje varía entre los diferentes segmentos. La deslocalización en la empresa es relativamente más elevada en los servicios basados en TI (50%) que en los servicios de TI (20%) (BCG, 2007).

En los servicios de TI, la externalización superó la deslocalización realizada en la empresa alrededor de 2005. En su primera etapa, hasta comienzos de la década de 1990, la deslocalización de servicios de TI ocurrió principalmente en empresas de los Estados Unidos y Europa que establecieron centros cautivos en la India. Los proveedores se desarrollaron en la década de 1990 y, a partir de 2004 y 2005 se expandieron y superaron a los centros cautivos de TI. El mercado de KPO puede seguir un patrón similar. Cuando los procesos de conocimiento comenzaron a deslocalizarse a fines de la década de 1990 (encabezados por GE y McKinsey), se hicieron en la empresa debido, en parte, a la ausencia de proveedores de ese tipo de servicio, que comenzaron a surgir en el año 2000 cuando empresas como Evalueserve y Amba Research aparecieron en escena. Se espera que los servicios de KPO superen la deslocalización realizada en la empresa en 2010. Entre las razones para el crecimiento de la participación de los servicios externalizados cabe mencionar la creciente madurez y capacidad de los proveedores de KPO y el hecho de que los centros cautivos a menudo son económicamente viables para las grandes empresas. El modelo de proveedor, por otro lado, puede ser rentable para pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, es probable que determinados procesos de conocimiento que son clave para los negocios de las empresas sigan realizándose al interior de estas (Evalueserve, 2007).

En el área de BPO, la tendencia no está tan bien definida. Algunos analistas destacan el continuo crecimiento de los centros cautivos, mientras que otros argumentan que los proveedores más maduros y los clientes con experiencia asegurarán tasas elevadas de externalización. Estos últimos destacan las recientes adquisiciones de centros cautivos por parte de proveedores. Entre los más significativos se encuentran la adquisición por parte de TCS de la operación cautiva de BPO de Citigroup por 505 millones de dólares y la compra por parte de WNS (que nació como centro cautivo de British Airways) de Aviva Global Services por 230 millones de dólares, ambas en 2008; la liquidación del 60% de la subsidiaria de BPO de GE Capital International Services (actualmente Genpact); la adquisición por parte de HCL Technologies de la filial de BPO de Deutsche Bank, y la adquisición por parte de Infosys de los centros de BPO de Philips en la India, Polonia y Tailandia (BPO Times, 2007; *The Times of India*, 2007; Infosys, 2007). Del mismo modo, no existe una tendencia unánime en la industria de centros de llamadas.

<sup>4</sup> De manera paralela, incluso las empresas que habían optado por evitar la externalización (de algunas o todas las funciones) se sintieron presionadas para establecer centros de deslocalización cautiva para mantener la competitividad de los costos de su actividad principal (Robinson y Kalakota, 2004).

## Recuadro II.2 (conclusión)

Actualmente se estima que en la India, uno de los principales destinos para las operaciones de los centros de contacto deslocalizados, 130.000 de los 280.000 operadores de centro de contacto trabajan en centros cautivos (Cybermedia, 2008). Aunque siempre habrá funciones cautivas, a medida que maduran los proveedores y las empresas se familiarizan con la externalización y se ven obligadas a centrarse en sus funciones principales, pueden existir tendencias hacia una mayor externalización o la adopción de soluciones híbridas. Un ejemplo es el programa de Teleperformance (*Buy-out*), por medio del cual un proveedor administra un centro de servicios cuyo personal es suministrado por el cliente en las instalaciones del cliente (*Interaction the Teleperformance Magazine*, 2006).

Aunque la deslocalización cautiva ha sido una solución en varias industrias, los centros más grandes se concentran en los sectores de las finanzas y la tecnología. En el segmento de KPO, los centros cautivos son comunes en las áreas financiera, automotriz, farmacéutica y editorial (Evalueserve, 2007).

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Boston Consulting Group (BCG), “Estudios de competitividad en *clusters* de la economía chilena. Informe final” [en línea] [http://www.economia.cl/1540/articles-187159\\_recurso\\_1.pdf](http://www.economia.cl/1540/articles-187159_recurso_1.pdf). 2007; BPO Times, “Will captives still captivate” [en línea] <http://www.bpotimes.com/efytimes/fullnewsbpo.asp?edid=18849>, 10 de mayo de 2007; Evalueserve, “The future of knowledge process outsourcing. Make or buy in KPO”, *EVS White Paper*, 18 de abril de 2007; Infosys, “Infosys awarded multi-year global BPO contract by Royal Philips Electronics” [en línea] <http://www.andhranews.net/India/2007/July/25-Infosys-Awarded-Multi-9313.asp>, 25 de julio de 2007; *Interaction the Teleperformance Magazine*, “Business transformation buy out. The solution dedicated to in-house contact centers”, N° 16, septiembre de 2006 y *The Times of India*, “Captive BPO arms are passe” [en línea] <http://timesofindia.indiatimes.com/articleshow/2529829.cms>, 9 de noviembre de 2007.

<sup>a</sup> La teoría de los costos de transacción y la teoría de la agencia son enfoques teóricos comunes a la decisión de externalizar o mantener las funciones en la empresa (véase Schniederjans, Schniederjans y Schniederjans, 2005).

En segundo lugar, ha habido un mejoramiento de la industria de deslocalización a medida que las empresas fueron deslocalizando servicios que suponen una mayor calificación y un mayor valor agregado, que emplean menos procedimientos estandarizados y un mayor análisis y conocimiento específico de la industria. Esta segunda generación de servicios de deslocalización incluyen la innovación, la investigación y el desarrollo y otras funciones relacionadas con la ciencia y la ingeniería. Esta tendencia incluye servicios de KPO, en otras palabras, servicios basados en el conocimiento y el análisis de sectores específicos, como los mercados financieros, los servicios jurídicos y la investigación de la propiedad intelectual.

Existen varias razones para el aumento de la deslocalización en estos servicios que se encuentran en el extremo superior de la cadena de valor. Desde el punto de vista de la demanda, los clientes han ganado suficiente confianza para externalizar y deslocalizar funciones que antes se consideraban centrales. De hecho, es en los servicios con mayor valor agregado donde los clientes logran los mayores ahorros en los costos, mientras que los proveedores obtienen las mayores ganancias (ORN/Booz&Co., 2007). Desde el punto de vista de la oferta, los proveedores de servicios de externalización han mejorado su combinación de servicios para compensar la reducción de los márgenes de ganancia en los segmentos tradicionales. A partir de la experiencia que han acumulado en materia de deslocalización, han podido ubicar estos servicios de segunda generación en sus bases deslocalizadas. Al mismo tiempo, los países que son sede de centros de servicios deslocalizados han madurado en términos de suministro de recursos humanos adecuados, infraestructura y entornos de negocios, lo que ha permitido la deslocalización de estas funciones.

En suma, la deslocalización ha aumentado en los segmentos tradicionales y se han agregado nuevos servicios al listado de servicios habitualmente deslocalizados. A medida que la deslocalización maduró y se diversificó, los inversionistas han llegado a conocer mejor sus beneficios y costos, así como las ventajas comparativas de las diferentes regiones. En este contexto, surgen dos tipos de oportunidades para América Latina y el Caribe.

### **1. Competencia en materia de costos: deslocalización cercana y el valor de la proximidad**

En las funciones deslocalizadas tradicionales, el costo es todavía el factor más determinante. Pocos países han sido capaces de competir, sobre la base del costo, en particular el costo de la mano de obra, con la India, que aún es de lejos el principal destino de operaciones deslocalizadas y que en 2007 concentró aproximadamente el 84% del mercado de servicios de TI y el 46% del mercado de servicios basados en TI (BCG, 2007). Un cálculo de la cantidad de puestos creados por la IED en el área de los “servicios de negocios” (una categoría que comprende muchos de los servicios incluidos en la definición de servicios empresariales a distancia que se emplea en este análisis) muestra que en 2006, la India y Filipinas eran los principales destinos de deslocalización y que representaban el 33% y el 19% del total de empleos en ese sector, respectivamente (IBM Global Business Services, 2007)<sup>5</sup>.

Algunos analistas han advertido señales de saturación en estos mercados tradicionales, y en la India en particular, que pueden constituir oportunidades para otros destinos, incluida la región de América Latina y el Caribe (ATKearney, 2007). Las opiniones acerca de la extensión y los síntomas de esta saturación no son unánimes. Si bien algunos mencionan el aumento de los salarios, otros creen que los síntomas de saturación que podrían afectar las decisiones acerca del lugar donde se lleva a cabo la deslocalización no obedecen al aumento de los costos sino a la disminución de la calidad, las elevadas tasas de rotación (que hace que las actividades que suponen la transferencia de tecnología sean especialmente difíciles) y la escasa flexibilidad a la hora de atender las necesidades de los clientes. No resulta claro hasta qué punto el aumento de los salarios u otros síntomas de posible saturación en la India y en otros mercados tradicionales están llevando a elegir otros países como destino de deslocalización. La India en particular aún es competitiva desde el punto de vista de los costos y posee ventajas inigualables en términos de calificación de la mano de obra, conocimiento especializado y confianza de los proveedores de servicios y sus clientes. Asimismo, en la India se ponen en práctica medidas públicas y privadas para expandir la oferta y de este modo superar cualquier efecto de la saturación. Estos esfuerzos incluyen innovadores sistemas de capacitación con la participación del sector privado y la expansión de industrias desde las ya consolidadas ciudades principales (Bangalore, el Territorio Capital Nacional —Delhi y el área urbana circundante—, Bombay, Pune, Chennai, Hyderabad y Calcuta) hacia ciudades secundarias y terciarias (Ahmedabad, Nagpur y Japur, entre otras) (Gereffi y Fernández-Stark, 2008).

Podría afirmarse que las empresas que toman la decisión de deslocalizar sus actividades van más allá de los costos financieros directos de las operaciones y están comenzando a atribuir mayores costos de oportunidad a factores como la rotación y los inconvenientes que provoca la distancia entre el proveedor del servicio y el cliente (tiempo y costo de traslado, dificultades de funcionamiento en zonas horarias

---

<sup>5</sup> Estos cálculos no necesariamente reflejan las operaciones de deslocalización porque los servicios de negocios pueden ser suministrados también por clientes locales. No obstante, en estos dos países los servicios de negocios, en su mayoría, consisten claramente en operaciones deslocalizadas.

opuestas o muy diferentes, malentendidos debido a las diferencias culturales)<sup>6</sup>. En este contexto, se presta más atención a los beneficios de la proximidad a mercados importantes, en lo que se ha llamado deslocalización cercana<sup>7</sup>. Este concepto se refiere a la deslocalización en países cercanos al mercado cliente para aprovechar las ventajas de combinar bajos costos y proximidad geográfica y cultural. En los mercados de centro de contacto y BPO, a medida que más empresas compiten, la importancia de la calidad del servicio aumenta y se atribuye un mayor valor a los elementos que lo diferencian. Más allá del dominio del idioma, los clientes (o las empresas que deslocalizan sus propias operaciones) necesitan contar con personal que hable con un acento más agradable y que esté atento a las diferencias culturales. En las áreas de BPO, servicios de TI y KPO se requiere una interacción más frecuente o se tiene más en cuenta la proximidad de las zonas horarias: América Latina y el Caribe es un destino cada vez más importante de deslocalización cercana para los clientes de los Estados Unidos.

## 2. Competencia mediante redes globales

La segunda fuente de oportunidades para América Latina y el Caribe es la tendencia a explorar la complementariedad entre los destinos de las redes globales de centros de servicios, a diferencia del concepto tradicional de deslocalización desde un país con costos elevados a un país con costos bajos sobre la base simplemente del arbitraje de los costos laborales. Tanto en la deslocalización tradicional como en la de segunda generación, las empresas están creando redes globales de servicios integrados con centros de conocimiento situados en varias partes del mundo. Se están desarrollando redes de centros de servicio complementarios a medida que las empresas intentan beneficiarse de la diversidad<sup>8</sup>. Las empresas poseen instalaciones en diferentes zonas horarias para brindar ciclos de trabajo de 24 horas (modelo denominado “siguiendo al sol”). También han diversificado los lugares donde se ubican para minimizar su vulnerabilidad a los riesgos naturales y políticos específicos del país o de la región<sup>9</sup>. La diversidad geográfica ha permitido a las empresas acceder a un conjunto de talentos especializados y capacidades multilingües, y se han beneficiado del aumento de la creatividad asociada a los grupos de trabajo de diferente origen y con distintos enfoques para la solución de los problemas (Manning, Massini y Lewin, 2008; OCDE, 2008c; Evaluateserve, 2004; Couto y otros, 2006).

Asimismo, al recurrir a nuevos destinos para la deslocalización, las empresas han evitado el problema de las elevadas tasas de rotación en mercados más saturados. Además de los costos que supone la capacitación de un flujo constante de trabajadores, las elevadas tasas de rotación limitan la posibilidad de deslocalizar funciones que requieren la transferencia de determinado tipo de tecnología o conocimiento.

---

<sup>6</sup> Softtek, una empresa mexicana de TI y BPO (véase la sección C punto 2), ha promocionado las ventajas de América Latina y el Caribe (y de su país de origen en particular) en estos aspectos mediante el concepto de “costo total de la iniciativa” (*total cost of engagement*), en que se subraya que el enfoque en el costo de la deslocalización debería ir más allá del arbitraje del costo de la mano de obra y las instalaciones.

<sup>7</sup> La expresión deslocalización cercana se emplea en este documento para hacer referencia a una modalidad de deslocalización, más que a una alternativa diferente de esta.

<sup>8</sup> Las empresas han adoptado modelos de negocios basados en redes de centros de servicios localizados en el país de origen del cliente (servicios locales), en lugares cercanos y en otros lugares más lejanos, y han registrado como marcas términos que designan estas combinaciones, como Bestshore (EDS), Rightshore (CapGemini) o Anyshore (Bearing Point).

<sup>9</sup> Un ejemplo muestra la importancia de diversificar las operaciones de deslocalización: el corte de energía en la costa este de los Estados Unidos en 2003 ocurrió fuera de las horas hábiles de Asia y las empresas con centros deslocalizados en América Latina pudieron reaccionar y poner en práctica procedimientos de emergencia con mayor rapidez (*América economía*, 2008o).

En suma, a medida que la industria de la deslocalización se ha ampliado y se ha vuelto más sofisticada y diversa, las decisiones acerca de los lugares para llevar a cabo la deslocalización se han vuelto más complejas y los factores que no están relacionados con el costo han incrementado su peso en las decisiones de las empresas acerca de dónde instalar sus actividades. Esto ha creado oportunidades para los nuevos destinos de deslocalización, como América Latina y el Caribe, que paradójicamente derivan, por una parte, de los atributos relacionados con la proximidad, la similitud y la familiaridad (valor de la homogeneidad) y, por otra, de los atributos relacionados con la diversidad que ofrece la complementariedad de talentos, enfoques, zonas horarias y otros activos de diferentes lugares en un marco de redes globales de centros de servicios (valor de la heterogeneidad).

Según el punto de vista que tradicionalmente se emplea en el análisis de las estrategias empresariales en la *Inversión extranjera en América Latina y el Caribe* (CEPAL, 2005 y ediciones siguientes), cuando el principal factor para el establecimiento de un centro de servicios deslocalizado es el costo, las estrategias de las empresas transnacionales que deslocalizan sus actividades son las que buscan fundamentalmente la eficiencia. Sin embargo, a medida que la industria maduró, otros factores (no relacionados con los costos), como la disponibilidad de habilidades específicas, se han vuelto cada vez más importantes en las decisiones de deslocalización. Por lo tanto, sobre todo en los segmentos de mayor valor agregado, las estrategias de entrada a menudo suponen la búsqueda de activos estratégicos o un enfoque híbrido en el que se valora una combinación de activos estratégicos y costos relativamente más bajos<sup>10</sup>. Además, las empresas han visto las posibilidades que ofrecen los mercados emergentes como fuentes de mano de obra y otros activos estratégicos y como mercados prometedores. Por lo tanto, muchas empresas han invertido en grandes mercados emergentes mediante una combinación de estrategias que buscan la eficiencia o los activos estratégicos —o ambos—, así como el mercado. Por medio de la combinación de las operaciones en el mercado local y las operaciones (deslocalizadas) orientadas a las exportaciones, las empresas han podido diluir los costos fijos asociados a estas operaciones o, en algunos casos, probar el entorno de negocios, los recursos humanos y otras condiciones del lugar trabajando primero con clientes locales. Estas tendencias pueden observarse en las estrategias de las empresas transnacionales aplicadas en centros de deslocalización en América Latina y el Caribe, que se examinan en la sección siguiente.

## **C. AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LOS PRINCIPALES ACTORES DE LOS SERVICIOS A DISTANCIA**

### **1. Panorama general de los servicios a distancia en América Latina y el Caribe**

El papel de América Latina y el Caribe en la industria mundial de servicios empresariales a distancia es relativamente pequeño. En 2007 la región representó el 3% de los pagos por parte de empresas de los Estados Unidos a empresas en el exterior (filiales o no) por concepto de servicios de computación e información, en comparación con el 27% de la India. En total, la participación de la región en los servicios empresariales y profesionales (que incluyen consultoría de gestión, relaciones públicas, investigación y desarrollo, realización de pruebas, publicidad, construcción, arquitectura, ingeniería, servicios de apoyo jurídico y de equipos) es aproximadamente un 7% (BEA, 2008).

---

<sup>10</sup> Kledia y Mukherjee (2008) analizan la deslocalización desde un punto de vista teórico que se basa en un paradigma ecléctico.

No obstante, hay señales de que está aumentando el interés de los inversionistas en la región. El índice de localización de servicios globales de AT Kearney (véase el cuadro II.1) muestra los países considerados más atractivos para futuras inversiones. Aunque los países de Asia aún encabezan el listado, los de América Latina y el Caribe han ido mejorando en la clasificación.

Cuadro II.1  
**ÍNDICE DE LOCALIZACIÓN DE SERVICIOS GLOBALES DE ATKEARNEY, 2004-2007**

	2004	2005	2006/2007
1	India	India	India
2	China	China	China
3	Malasia	Malasia	Malasia
4	República Checa	Filipinas	Tailandia
5	Singapur	Singapur	<b>Brasil</b>
6	Filipinas	Tailandia	Indonesia
7	<b>Brasil</b>	República Checa	<b>Chile</b>
8	Canadá	<b>Chile</b>	Filipinas
9	<b>Chile</b>	Canadá	Bulgaria
10	Polonia	<b>Brasil</b>	México
Otros entre los primeros 50	<b>México, Argentina, Costa Rica (entre los primeros 25)</b>	<b>México, Costa Rica, Argentina</b>	<b>Uruguay, Argentina, Jamaica, Costa Rica, Panamá</b>

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de AT Kearney [en línea] <http://www.atkearney.com/>.

Asimismo, según el informe de 2008 sobre el estado de la industria de externalización (*Black Book of Outsourcing*, 2008), el Brasil y Chile se ubicaron como segunda y tercera alternativa respecto de la India (después de los Estados Unidos), dado que el 87,2% y el 84,2%, respectivamente, de las empresas cuyos representantes fueron entrevistados indicaron que “definitivamente considerarían” a estos países en sus proyectos de deslocalización. México y Centroamérica se ubicaron en octavo lugar, puesto que el 20,2% de los entrevistados los identificaron como alternativas respecto de la India. Sobre la base de la experiencia actual o pasada, América del Sur fue recomendada por el 77,4% de los entrevistados como alternativa de la India, mientras que México fue recomendado por el 56,3% de ellos. En el informe se señala que se espera que América Latina, por encima de todas las regiones, aproveche sus ventajas competitivas en áreas de gran crecimiento de la deslocalización y que posiblemente se ubique en un lugar de avanzada como la alternativa de arbitraje de mano de obra más atractiva.

Como región, América Latina y el Caribe presenta una variedad de ventajas comunes para la deslocalización, entre las que se encuentran la proximidad geográfica y cultural con los Estados Unidos, las zonas horarias, los destinos con riesgos políticos, económicos y naturales relativamente bajos (lo que ofrece una buena alternativa de cobertura), centros de talento y tecnología con tasas más bajas de rotación de personal (lo que vuelve más seguras las operaciones que suponen la transferencia de conocimiento), y mercados ya establecidos para muchos segmentos (muy influidos por la presencia de empresas transnacionales y la creciente internacionalización de empresas locales). La región tiene varios centros donde, por razones históricas, se dispone de personas que hablan diferentes idiomas, lo que permite prestar servicios a una variedad más diversa de mercados globales que la India (Shankardass, 2007). Esta situación se ha dado no solo por la herencia de inmigrantes provenientes de Europa y otros lugares, sino también, más recientemente, por la emigración y el retorno subsiguiente (algunas veces años o décadas más tarde) de personas y familias, por razones económicas, políticas y educativas.

Sin embargo, los países de la región, e incluso algunas áreas dentro de esos países, presentan una gran diversidad respecto de sus ventajas comparativas para la atracción de IED en los servicios empresariales a distancia. Algunos países compiten como destinos de bajo costo con los destinos asiáticos, sobre todo en las actividades con poco valor agregado. Otros compiten sobre la base de la disponibilidad de mano de obra calificada, combinada con una interacción más fácil con clientes debido a los factores de proximidad mencionados arriba. En los párrafos siguientes se ofrecen breves panoramas de la industria en: i) el Caribe de habla inglesa, ii) Centroamérica y la República Dominicana, iii) los grandes mercados, como México y el Brasil y iv) los principales destinos de América del Sur, aparte del Brasil. En el anexo de este capítulo puede encontrarse más información sobre la industria en países seleccionados.

#### a) **El Caribe de habla inglesa**<sup>11</sup>

En el Caribe de habla inglesa se han instalado centros de llamadas orientados a los Estados Unidos y centros de ingreso de datos desde la década de 1980. Sin embargo, durante décadas la industria siguió siendo relativamente pequeña. Sobre todo desde 2005 ha habido una ola de nuevas inversiones. Se han registrado elevadas tasas de crecimiento de servicios de ingreso y transcripción de datos, centros de llamadas y de contacto y determinadas funciones de BPO. Para las economías del Caribe, esta industria es particularmente importante ya que complementa la industria del turismo, que es muy cíclica (véase el capítulo III).

Dos factores han contribuido al reciente crecimiento de los servicios empresariales a distancia en el Caribe, además de la expansión general de la deslocalización en el mundo. En primer lugar, la creciente importancia de la deslocalización cercana, que se mencionó anteriormente. Los países y territorios del Caribe de habla inglesa han promocionado las ventajas que ofrecen en términos de proximidad geográfica y cultural con los Estados Unidos, costos competitivos y bajas tasas de rotación de la mano de obra. Su mayor ventaja en comparación con los países de América Latina, que también se benefician de esa cercanía, es que el inglés es la lengua principal o la lengua oficial y de instrucción<sup>12</sup>. En segundo lugar, la liberalización de los mercados de telecomunicaciones en varios países y territorios del Caribe desde 2001 ha llevado a reducir los costos y a mejorar los servicios, factores cruciales en esta industria. Sin embargo, este proceso no se ha dado de manera uniforme y siguen existiendo retos para asegurar una competencia eficaz, sobre todo en el segmento de línea fija y en el de las conexiones internacionales. La mayoría de los miembros de la Comunidad del Caribe (CARICOM) todavía se conectan a otras regiones mediante un cable único controlado por un operador único (Browne, 2007).

Aunque Jamaica ha sido superada por la República Dominicana como principal actor en el área de los servicios empresariales a distancia en el Caribe (Zagada Institute, 2008), encabeza la lista de los países y territorios de habla inglesa del Caribe, con aproximadamente 10.000 trabajadores. Jamaica es el único país de habla inglesa del Caribe en que se encuentran grandes centros de servicios (con más de 1.000 trabajadores) de las principales empresas transnacionales de la industria, como ACS, West y Alliance One (adquirida por Teleperformance Group en 2007). Barbados, por su parte, tiene el número más elevado de empleos deslocalizados del Caribe en términos de tamaño de la población. La presencia de bancos extraterritoriales ha contribuido al posicionamiento del país como destino de servicios deslocalizados. En los

<sup>11</sup> Sobre la base de entrevistas y encuestas realizadas a representantes de Antigua & Barbuda Investment Authority, eTeck (Evolving TecKnologies y Enterprise Development Company Limited) (Trinidad y Tabago), GoInvest (Guyana), National Development Corporation (Santa Lucía), National Investment Promotion Inc. (San Vicente y las Granadinas) y Jamaica Trade and Invest, además de los documentos a los que se hace referencia.

<sup>12</sup> Del mismo modo que el Caribe de habla inglesa tiene una ventaja competitiva para prestar servicios al mercado anglosajón, Suriname ha comenzado a suministrar servicios de centro de contacto a distancia a los Países Bajos. Del mismo modo, los residentes de Haití en la República Dominicana han sido contratados en centros que prestan servicios en francés, aunque por ahora se trata de operaciones pequeñas. En 2008, la fundación Sogebank y Kata encargaron la realización de un estudio de factibilidad para instalar un centro de BPO en Haití.

demás Estados insulares, coexisten centros relativamente pequeños especializados en funciones específicas con un número pequeño de centros de tamaño mediano que emplean entre 100 y 300 personas. En Guyana, donde las operaciones deslocalizadas cobraron impulso en 2002, 1.400 personas se encuentran empleadas en servicios empresariales a distancia, de las cuales 830 trabajan en empresas extranjeras (GoInvest, 2008). Trinidad y Tabago posee numerosos centros de llamadas y empresas de BPO locales y extranjeras, varias de ellas especializadas en servicios de gestión para proveedores de servicios de salud.

#### b) Centroamérica y la República Dominicana<sup>13</sup>

Los países de Centroamérica, así como la República Dominicana, también se han beneficiado de la creciente importancia de la deslocalización cercana. Aunque solo una parte de la población de esos países habla inglés fluidamente, en términos absolutos el número de personas angloparlantes con habilidades técnicas que pueden emplearse en diversas áreas y funciones es significativo, lo que permite el establecimiento de centros más grandes que los que existen en el Caribe de habla inglesa. El contingente bilingüe ha aumentado en los últimos años a partir de los esfuerzos educativos y el retorno de personas que previamente habían trabajado o crecido en los Estados Unidos. Además, el incremento de la comunidad hispana en los Estados Unidos y de los mercados de América Latina y España ha creado la demanda de operadores hispanohablantes, para beneficio de estos países que se encuentran en la intersección entre el norte y el sur.

Los gobiernos han apoyado activamente la IED y la mayoría han tomado medidas para promover, en particular, la industria de los servicios empresariales a distancia. De hecho, a medida que la industria de las prendas de vestir comenzó a sufrir la competencia de China y de otros países asiáticos, sobre todo a partir de 2001, los países de Centroamérica y la República Dominicana hicieron esfuerzos para diversificar sus economías y han apuntado al sector de los servicios empresariales a distancia en particular (CEPAL, 2008a y 2008b). El Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA-RD) también ha contribuido al atractivo de estos países para deslocalizar operaciones dirigidas a clientes en los Estados Unidos (*Business Week*, 2006).

Costa Rica es el mercado más maduro de Centroamérica para los servicios empresariales a distancia y ha escalado gradualmente hacia actividades con mayor valor agregado y ha logrado un crecimiento continuo de los empleos en servicios a distancia que actualmente llegan a aproximadamente 23.500 (véase el recuadro II.3). En Panamá también existe un gran contingente de trabajadores de esta industria que, sin embargo, está más concentrada en centros de contacto y en funciones sencillas de BPO. La República Dominicana tiene una de las industrias de centros de contacto y BPO de más rápido crecimiento. Los empleos en este sector han aumentado vertiginosamente, de algo más de 5.000 en 2005 a una cifra estimada de 22.000 en la actualidad. En El Salvador y Guatemala, 6.800 y 6.500 personas, respectivamente, están empleadas en centros de servicios deslocalizados. En términos de tamaño de la población, la industria es más significativa para El Salvador. De hecho, junto con Costa Rica, El Salvador está entre los mayores receptores de puestos de trabajo creados por la IED en servicios empresariales en términos per cápita (IBM Global Business Services, 2007). Ambos países tienen políticas activas dirigidas en primer lugar a servicios de BPO y, en segundo lugar, a los servicios compartidos en el caso de El Salvador y servicios de TI en el de Guatemala. Nicaragua y Honduras llegaron recientemente a la industria de la deslocalización y han sido destinos elegidos de empresas que quieren explorar las ventajas de los bajos costos, aun para estándares centroamericanos, así como de las bajas tasas de rotación de la mano de obra y el significativo número de personas que hablan inglés.

---

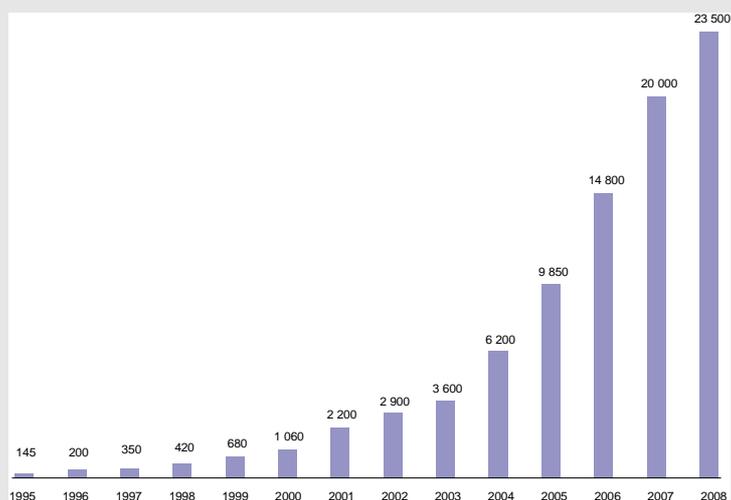
<sup>13</sup> Sobre la base de entrevistas y encuestas realizadas a representantes del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD), la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), la Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones (FIDE) de Honduras, Invest in Guatemala y la Agencia de Promoción de Inversión (PROESA) de El Salvador, además de los documentos a los que se hace referencia.

## Recuadro II.3

**COSTA RICA: DE LOS CENTROS DE CONTACTO A LA EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS DE CONOCIMIENTO**

Costa Rica ha sido sede de centros de contacto desde mediados de los años noventa, y aún constituyen un segmento significativo de la economía actual. De los 23.500 empleos en servicios empresariales a distancia en Costa Rica, el 58% corresponde a centros de contacto. Los costos de la mano de obra en Costa Rica se consideran actualmente elevados con relación a los de otros países de Centroamérica, sobre todo en lo que se refiere a las funciones que requieren menos calificación en las que los costos son el factor competitivo crucial. Sin embargo, en 2007 se establecieron cuatro nuevos centros de contacto, creándose así 1.145 nuevos empleos, y se planificaron ocho nuevos centros de contacto para 2008 y 2009. Esto parece indicar que hay otros factores que compensan los elevados costos de la mano de obra en Costa Rica, aun en el mercado de centros de contacto. En este segmento y en las funciones de BPO, Costa Rica ha invertido en el desarrollo de sus capacidades como centro multilingüe. El centro de Western Union en Costa Rica, que tiene 1.000 empleados, por ejemplo, brinda servicios de centro de contacto, gestión de clientes y gestión interna de las empresas, en alemán, cantonés, francés, italiano, portugués, ruso, además de inglés (80% de los servicios) y español (8%).

**COSTA RICA: NÚMERO DE EMPLEOS EN SERVICIOS A DISTANCIA, 1995-2009<sup>a</sup>**  
(Cifras acumuladas)



**Fuente:** Vanessa Gibson, “Invirtiendo en Costa Rica”, documento presentado en el seminario Servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 18 de noviembre de 2008.

<sup>a</sup> Las cifras de 2009 son proyecciones.

Sin embargo, la estrategia de Costa Rica se dirige a los servicios con mayor valor agregado. El establecimiento de una planta de Intel en 1998 generó significativos efectos de derrame que beneficiaron al país; se demostró la importancia de dirigirse a objetivos específicos y el valor del efecto de señalización del establecimiento de importantes empresas transnacionales. De manera similar a lo ocurrido con Intel y el desarrollo del *cluster* de productos electrónicos (cuyas limitaciones se analizan en OMGI, 2006), el establecimiento de la unidad de servicios empresariales globales de Procter & Gamble (P&G) en 1999 abrió el camino para otras varias operaciones en los centros de servicios empresariales globales. En directa relación con las operaciones de P&G, HP e IBM establecieron operaciones que brindaban diferentes conjuntos de servicios a la empresa. HP actualmente tiene 6.500 empleados en Costa Rica. Intel expandió sus servicios a Costa Rica mediante el grupo Latin America Engineering Services (LAES) y un grupo de servicios financieros en 2004, a lo que siguieron los servicios de adquisiciones y de asistencia técnica. Intel también suministró financiamiento inicial para empresas de software ubicadas en Costa Rica (OMGI, 2006).

## Recuadro II.3 (conclusión)

Después de 2000, Costa Rica comenzó a recibir montos mayores de inversión en servicios compartidos y centros de servicios de gestión interna de las empresas. Además de P&G e Intel, Chiquita GTC, Baxter Americas, Dole, Oracle, DHL, Hellman Logistic, Citigroup, Astra Zeneca y Lion Resources (Publicis) establecieron centros de servicios compartidos. Amba Research, Access Personnel, Equifax, Experian, Seton Centra, Hewlett Packard (BPO), IBM, Western Union y LL Bean, entre otros, establecieron operaciones de servicios de gestión interna de las empresas.

Como consecuencia de las actividades consolidadas de estos centros de contacto y la industria de BPO, Costa Rica comenzó a dirigir su atención a las operaciones deslocalizadas para los servicios con mayor valor agregado en 2004. Las empresas de desarrollo de software (como Avionyx, Cypress Creek, Ridge Run y Round Box Media), las empresas de diseño de ingeniería (como Emerson, Rehkemper & Sons y Align Technologies) y las agencias de publicidad interactiva (como Schematic, avVenta y Critical Mass) comenzaron a invertir en el país en búsqueda de profesionales con mayor calificación, más que en grandes volúmenes de personal poco calificado. Al mismo tiempo, las empresas que ya existían en el país, como P&G, comenzaron a llevar a cabo operaciones más complejas.

El mejoramiento gradual de Costa Rica con respecto a la industria de los servicios a distancia ha sido posible mediante una combinación de esfuerzos educativos para generar una mano de obra calificada en diferentes áreas técnicas, los efectos de *cluster* a partir de la presencia de otras empresas de servicios a distancia y la industria de productos electrónicos, así como la activa selección de objetivos específicos.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de las respuestas de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) a la encuesta sobre servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe; Vanessa Gibson, “Invirtiendo en Costa Rica”, documento presentado en el seminario Servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 18 de noviembre de 2008 y Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI), *The Impact of Intel in Costa Rica: Nine Years after the Decision to Invest*, Washington, D.C., 2006.

c) **México y el Brasil**<sup>14</sup>

Los mercados más grandes, México y el Brasil, poseen centros de servicios en prácticamente todos los segmentos importantes de servicios empresariales a distancia. Si bien su papel como destinos de deslocalización es relativamente reciente y el porcentaje de servicios que se exportan es relativamente pequeño, en 2007 estos dos países representaron el 67% de las ventas transfronterizas de servicios de computación e información a empresas de los Estados Unidos desde América Latina y el Caribe (BEA, 2008). Parte del atractivo de ambos países para las operaciones de deslocalización deriva de sus grandes mercados e industrias locales. La marcada presencia de empresas transnacionales en diferentes industrias llevó al establecimiento de centros de servicios en la empresa (que incluyen la ingeniería y otras funciones de investigación y desarrollo), sedes regionales y centros de servicios compartidos. También condujo a la presencia de proveedores de servicios externalizados para clientes tanto globales como locales. Por medio de estas inversiones dirigidas en un principio a los mercados locales, las empresas adquirieron infraestructura, conocimiento y experiencia en los entornos de negocios locales. A medida que los avances en TI hicieron técnica y económicamente factible la deslocalización, algunos proveedores aprovecharon sus bases en estos países y comenzaron a prestar servicios simultáneamente al mercado local y a clientes a distancia (o a sus propias sedes y redes globales).

<sup>14</sup> Sobre la base de entrevistas y encuestas a representantes de ApexBrasil, además de los documentos a los que se hace referencia.

En forma paralela a esta tendencia general que incluye a clientes de diversas industrias y proveedores de servicios externalizados, el efecto de la existencia de industrias de fabricación de hardware para TI de considerable tamaño tanto en México como en el Brasil fue particularmente importante. En primer lugar, contribuyó a crear un conjunto de ingenieros y otros profesionales que pueden trabajar en la industria de servicios de TI. En segundo lugar, en ambos países se instalaron los principales fabricantes de equipos originales de productos electrónicos (como IBM y HP), y cuando estas empresas modificaron su actividad principal de la manufactura a los servicios, aprovecharon las décadas de experiencia en esas áreas y la infraestructura para establecer centros allí (CEPAL, 2008a).

El Brasil se ha beneficiado de su pertenencia al grupo de países BRIC (Brasil, Federación de Rusia, la India y China) puesto que muchas empresas, como IBM, han privilegiado estos grandes mercados de elevado crecimiento en sus estrategias de expansión. La mayoría de las operaciones de deslocalización realizadas desde el Brasil se combinan con operaciones para el mercado local; las exportaciones generalmente representan solo una parte de los ingresos de las operaciones brasileñas. El país no ha obtenido tan buenos resultados en la atracción de nuevas operaciones de empresas que buscan específicamente lugares con bajo costo para la deslocalización, debido principalmente a los costos relativamente altos (agravados en algunos períodos por la apreciación de la moneda) y la relativamente escasa cantidad de profesionales capacitados que hablen fluidamente inglés. Que el principal motivo de inversión en muchos de los centros de servicios existentes no sea la deslocalización no debe ocultar el hecho de que las exportaciones que se llevan a cabo son significativas en la región. Solo IBM exportó aproximadamente 300 millones de dólares en servicios desde el Brasil en 2007 (*Valor econômico*, 2008).

El Brasil es uno de los principales receptores de empleos generados por la IED en el área de la investigación y el desarrollo (IBM Global Business Services, 2008). Uno de los factores que han contribuido a la investigación y el desarrollo en las industrias de TI es la ley de informática, que prevé incentivos tributarios a los fabricantes de equipos originales y fabricantes por contrato siempre que, entre otras condiciones, inviertan en centros de investigación y desarrollo en el Brasil. Algunas de estas instalaciones se han transformado en centros globales de excelencia en áreas o productos específicos y ahora exportan soluciones a los centros principales de las empresas. Este instrumento ha sido importante para las empresas que se ubican en el límite entre el hardware y los servicios, como IBM, HP y Motorola. Los incentivos para la investigación y el desarrollo se han visto fortalecidos por iniciativas más recientes, como se observa en el cuadro II.A-1 del anexo de este capítulo (véase CEPAL, 2008a).

México tiene muchas más ventajas en cuanto a la proximidad (para el mercado de los Estados Unidos) que sus vecinos de América del Sur, y cuenta con capacidad para operaciones más grandes que la de los países de Centroamérica y el Caribe. Estos son activos clave, sobre todo en las funciones más tradicionales. En México se encuentra la segunda industria más grande de centros de llamadas de la región y domina el mercado de servicios al cliente para la comunidad hispana de los Estados Unidos (ATKearney, 2007). En las zonas fronterizas, en particular, se ubican empresas de BPO, como ACS y Genpact (ambas en Ciudad Juárez) (véase el recuadro II.4). Del mismo modo, de acuerdo con los términos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el comercio de servicios con los Estados Unidos es más fácil que con otros países puesto que el manejo de determinados problemas de seguridad y transferencia de datos es más sencillo y las visas no constituyen una barrera para el flujo de profesionales de TI (Karamouzis y otros, 2007). México también tiene un número sustancial de instalaciones de investigación y desarrollo globales en empresas que también poseen instalaciones en el país.

Por lo tanto, los dos países más grandes de la región están particularmente bien posicionados para atraer inversiones deslocalizadas debido a una combinación de historia en cuanto a las manufacturas, la existencia de grandes mercados y, sobre todo en el caso de México, la proximidad a los Estados Unidos.

Recuadro II.4  
**DESLOCALIZACIÓN EN MÉXICO: CENTROS REGIONALES**

Debido a los patrones de desarrollo de la industria manufacturera orientada a las exportaciones de México, en la industria de servicios a distancia han comenzado a surgir centros regionales especializados. La industria de servicios empresariales a distancia de México se concentra en gran medida en México D.F., Monterrey y Guadalajara. Las tres ciudades tienen grandes poblaciones urbanas y suficiente densidad de empresas para transformarlas en destinos atractivos de empresas de servicios basados en TI. Estas ciudades también tienen buena infraestructura educativa y algunas reconocidas instituciones se han asociado con empresas para desarrollar sus programas. En Monterrey y Guadalajara, la relación entre la industria de servicios empresariales a distancia y la manufactura es más clara. En ambos casos, la industria de la maquila orientada a las exportaciones —sobre todo de productos electrónicos y autopartes— condujo a la incorporación del uso de TI en la industria local y generó capacidad para la investigación y el desarrollo. No obstante, el desarrollo de modelos empleados en la manufactura fue diferente, lo que ha dado forma al desarrollo de la industria de servicios en cada ciudad.

En Guadalajara (estado de Jalisco) se suministra un mayor volumen de servicios mediante un pequeño número de grandes empresas, entre ellas empresas transnacionales como HP e IBM. La región se ha especializado en servicios de nicho, como el diseño de semiconductores, software integrado y productos multimedia, como reflejo de su papel de *cluster* de productos electrónicos basado en el modelo de la maquila. Las grandes plantas maquiladoras de IBM se han convertido en centros de servicio de TI y varias personas que antes trabajaban como empleados de la maquila han establecido pequeñas empresas de TI.

Monterrey (estado de Nuevo León), por su parte, se ha beneficiado de un entorno de negocios dinámico que ha alimentado un mayor número de empresas locales. La existencia de sólidas empresas locales de manufactura contribuyó a la creación de empresas de servicios de TI como Softtek y Neoris. La primera fue establecida por antiguos empleados del grupo Alfa, mientras que Neoris se originó como escisión de las operaciones de TI de Cemex. Ambas empresas han crecido hasta competir internacionalmente. Las actividades del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) también han desempeñado un papel clave en el suministro de ingenieros calificados y el apoyo a las iniciativas empresariales.

Los *clusters* de servicios más pequeños, principalmente centros de llamadas y externalización de procesos empresariales, se han desarrollado a menor escala en Aguascalientes, Ciudad Juárez (estado de Chihuahua), Querétaro y Baja California. En esta última también se ha desarrollado una industria de programación informática (Mullan y otros, 2008).

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de ATKearney, “Destination Latin America: a near-shore alternative” [en línea] [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/Near-Shore\\_Latin\\_America\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Near-Shore_Latin_America_S.pdf), 2007; Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2007* (LC/G-P.2360), Santiago de Chile, 2008. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.08.II.G.11; Francis Karamouzis y otros, *SWOT Analysis: Mexico is Emerging as a Global Services Destination*, Gartner Research, 10 de julio de 2007; Jessica Elizabeth Mullan y otros, “México en la economía mundial de los servicios de tecnologías de la información”, *Comercio exterior*, vol. 58, N° 10, octubre de 2008.

**d) Principales destinos en los países de habla hispana de América del Sur: Argentina, Chile, Colombia y Uruguay**<sup>15</sup>

Prácticamente todos los países de América del Sur han recibido inversiones en alguna modalidad de servicios deslocalizados. A medida que la industria se expande, los destinos que son relativamente nuevos para esta actividad se están volviendo cada vez más atractivos. Por ahora, cuatro países, además del Brasil, concentran la mayor cantidad de estas operaciones: Argentina, Chile, Colombia y Uruguay.

<sup>15</sup> Sobre la base de entrevistas y encuestas a representantes de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) de Chile y Promotora de Exportaciones (PROEXPORT) de Colombia, además de los documentos a los que se hace referencia.

La Argentina comenzó atrayendo inversiones en servicios empresariales a distancia en la década de 1990 y ha competido bien en segmentos donde el costo es el factor crítico, como los centros de llamadas, y en los sectores que emplean mano de obra más capacitada, como la industria de TI. Tras la devaluación del peso en 2002, el país se volvió particularmente atractivo en términos de costo, lo que se sumó a las ventajas de una numerosa mano de obra altamente calificada (el país tiene la tasa más alta de matriculación en educación universitaria de la región). En el área de los centros de llamadas, la Argentina ha comenzado a ocupar una parte más amplia del mercado de servicios a clientes hispanos en los Estados Unidos. Se estima que 60.000 personas están empleadas en centros de contacto en la Argentina y que el 40% de los ingresos por servicios corresponden a servicios deslocalizados. Una variedad cada vez mayor de servicios de BPO (finanzas y contabilidad, traducciones, cobranzas y otros) se realizan en el país (ATKearney, 2007). Sin embargo, la Argentina ha apuntado a servicios con mayor valor agregado. Se realizaron varias inversiones para el desarrollo de software tras la implementación de franquicias tributarias para las operaciones de software en 2004. Aunque en Buenos Aires se concentra la mayor parte de los servicios empresariales a distancia, el *cluster* más dinámico se encuentra en la provincia de Córdoba (véase el recuadro II.5).

#### Recuadro II.5

#### LA INDUSTRIA DE TI Y BPO EN EL *CLUSTER* DE CÓRDOBA

La industria de TI y BPO en Córdoba (Argentina), gracias a la presencia de una amplia comunidad universitaria, infraestructura adecuada y una densidad considerable de empresas locales de TI, ha pasado de estar formada por unas pocas empresas de desarrollo de software y electrónica y dos o tres centros de llamadas en 1999 a convertirse en un próspero *cluster* integrado por 100 empresas de desarrollo de software, 200 proveedores de componentes electrónicos y 10 subsidiarias de empresas transnacionales. El establecimiento de Motorola en Córdoba en 2000 marcó un hito importante en la historia de los servicios a distancia en la Argentina. Siguiendo los pasos de Motorola, Intel creó un centro de investigación, y EDS estableció un centro global de servicios en esa ciudad (*Clarín*, 2005; *Business Week*, 2006). La industria de TI en el *cluster* de Córdoba, que empleaba a unos pocos cientos de personas en 1999 cuenta ahora con más de 30.000 empleados; 20.000 de ellos trabajan en centros de contacto y unos 9.000 en TI (1.500 de ellos en empresas transnacionales).

Los desafíos que enfrenta actualmente Córdoba, ilustran los retos que enfrentan muchos países de la región para maximizar los posibles beneficios locales derivados de la deslocalización de las empresas transnacionales. La industria automotriz de Córdoba ha propiciado el establecimiento de un pequeño número de empresas transnacionales que han hecho posible el surgimiento de cientos de proveedores locales. En la industria de TI, sin embargo, aunque las políticas aplicadas han logrado atraer a grandes empresas transnacionales, sigue siendo necesario integrar a los proveedores locales (en la zona existen unas 100 empresas de desarrollo de software) en las redes de proveedores de las empresas transnacionales. En parte, esto se debe al modelo de producción de software que prevalece en las empresas transnacionales. En el pasado, el programa de incentivos de Córdoba, que incluía subsidios por cada persona contratada, logró el objetivo inicial de atraer a esa zona empresas de talla mundial. Para integrar ahora a las empresas locales en el mercado mundial, bien mediante redes de empresas transnacionales o de manera independiente, puede que sea preciso ofrecer a las empresas locales un mayor apoyo y de manera más directa. Las empresas transnacionales desempeñan un papel importante como canal entre las empresas locales y los mercados mundiales. El financiamiento, así como la capacitación, no solo tecnológica sino también en técnicas de gestión y marketing, deberían ser componentes clave de las políticas dirigidas a los individuos y los proveedores pequeños y medianos. Ese apoyo ayudaría a la provincia a depender en menor medida de los incentivos y las subvenciones para atraer la IED en servicios empresariales a distancia. La ampliación de las aptitudes mencionada anteriormente es también esencial para desarrollar el sector local de TI y otros actores de servicios a distancia, ya que puede evitar que las empresas locales que compiten laboralmente con las empresas transnacionales sean desplazadas (San Pedro, 2008).

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de entrevistas a las empresas respectivas; Manuel San Pedro, presentación en el seminario Servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 18 de noviembre de 2008; *Clarín*, “La Argentina busca un lugar en las grandes ligas del software”, 30 de octubre de 2005; *Business Week*, “Can Latin America challenge India?”, 30 de enero de 2006.

Tanto Chile como el Uruguay han apuntado a los servicios con mayor valor agregado en los que la escala de las operaciones es menos relevante que para los centros de contacto y funciones sencillas de BPO. Chile ha adoptado un enfoque de *cluster* para el desarrollo de una industria de servicios globales que actualmente incluye operaciones en centros de servicios compartidos, desarrollo de software y KPO (véase el recuadro II.6). El Uruguay ha sido más sólido en la industria de software y se ha expandido en el sector de los servicios, sobre todo desde 2005, cuando TCS estableció su centro global de servicios en el que trabajan actualmente 800 personas. IBM también está en vías de establecer un centro de BPO para un cliente español en el sector bancario que inicialmente empleará 200 personas. El componente de exportaciones de la industria de deslocalización del Uruguay es mayor que el de sus vecinos, aunque se concentra en gran medida en América Latina (CUTI, 2007; González, 2008).

#### Recuadro II.6

### **CHILE: UN ENFOQUE DE *CLUSTER* PARA LOS SERVICIOS GLOBALES DE ALTO VALOR AGREGADO**

A finales de los años noventa Chile fue pre-seleccionado, junto con Costa Rica y otros países, para una importante inversión de Intel. Si bien Costa Rica ganó la licitación, la experiencia fue positiva para Chile por dos razones. En primer lugar, hizo que el país fuera consciente de su potencial como destino de la inversión en industrias de alta tecnología; y, en segundo lugar, subrayó la necesidad de establecer una política de promoción de las inversiones activa y con una orientación estratégica para esas industrias. Desde entonces, Chile ha llevado a cabo un proceso para evaluar sus ventajas, deficiencias y oportunidades y ha identificado segmentos clave de alto potencial en los que centrar sus esfuerzos de promoción.

El tamaño relativamente pequeño de la población de Chile limita su atractivo para los servicios que exigen operaciones de gran volumen y bajo costo. El país cuenta con varios centros de llamadas con operaciones de exportación. Se calcula que entre el 20% y el 25% de los operadores de los centros de llamadas de empresas como Teleperformance, Konecta, Atento y Transcom dan servicios al mercado de exportación, sobre todo a España, mientras que empresas como Air France y Delta tienen sus centros de contacto regionales en Chile. No obstante, en sus esfuerzos en materia de políticas, Chile, en vez de centrarse en las operaciones de gran volumen, ha apuntado hacia segmentos en los que puede obtenerse un alto valor agregado mediante operaciones de menor volumen.

En 2000, el país empezó a aplicar medidas para desarrollar la industria de los servicios globales. En sus esfuerzos por diversificar la economía centrada en los recursos naturales hacia industrias de alto crecimiento con uso intensivo de tecnología, capital humano e innovación, el país eligió los servicios globales como parte de un grupo de cinco posibles *clusters*. Se exploraron las ventajas de ser uno de los primeros en explotar ese sector dentro de la región, y se elaboraron políticas mediante un marco institucional en el que colaboraron entidades públicas y privadas y universidades. Este marco incluía el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, el Comité Gubernamental de Innovación para la Competitividad, y un consejo estratégico formado por entidades gubernamentales, asociaciones empresariales locales, directivos de grandes empresas transnacionales establecidas en el país y representantes de universidades e institutos de formación técnica. CORFO estableció políticas específicas para atraer la IED basándose en las experiencias de Irlanda, Singapur y Costa Rica. Estas políticas apuntaban a actividades como el desarrollo de software, la TI y los servicios de KPO, así como a servicios de nicho dirigidos a industrias específicas, como las finanzas y la innovación en las industrias de recursos naturales (por ejemplo, la minería y la biotecnología). Se establecieron incentivos financieros, se realizaron inversiones para el desarrollo de los recursos humanos y la infraestructura (incluida la construcción de instalaciones), y se simplificaron los procedimientos de inmigración. Actualmente existe una serie de incentivos para la IED en las industrias de alta tecnología, entre los que se incluyen subsidios para financiar estudios previos a la inversión y costos de establecimiento, servicios de apoyo a la inversión, capacitación, inversiones en activos fijos y arriendos inmobiliarios. Además, CORFO ofrece espacio de oficinas a tasas subsidiadas durante un período de tiempo determinado en sus instalaciones de Curauma, cerca de Valparaíso.

## Recuadro II.6 (conclusión)

En 2007, Chile exportó servicios por un valor superior a 400 millones de dólares (muy por encima del objetivo establecido en 2000) a través de 50 centros de servicios. La mayoría de estas exportaciones se refieren a servicios de ingeniería más que a centros de contacto o funciones de BPO. Los servicios empresariales globales fueron la primera industria no basada en los recursos naturales que generó un volumen similar de exportaciones. La industria de los servicios globales emplea actualmente a 12.000 personas: dos terceras partes son personal técnico especializado y una tercera parte son profesionales con titulación universitaria. El país ha logrado atraer empresas dominantes que han tenido un fuerte efecto de señalización en la industria (véase el cuadro II.A-1). También se han adoptado medidas de política para desarrollar la industria local dentro del *cluster* de servicios globales.

Uno de los principales retos que quedan por enfrentar es el de contar con un número suficiente de profesionales calificados y con dominio del inglés para poder satisfacer la demanda de las empresas interesadas en invertir en Chile sin poner en peligro las operaciones de las empresas ya establecidas o de las empresas locales. Ya han aparecido los primeros signos de saturación y las nuevas empresas han tenido que recurrir en gran medida a personal de otras empresas del *cluster* de servicios globales para sus centros de servicios. Entre las medidas en curso cabe destacar los programas específicos para mejorar los conocimientos de inglés de los profesionales de TI y en la enseñanza secundaria, la revisión del programa de estudios de las ingenierías en las universidades para adaptarlo a las necesidades de la industria, que se caracteriza por una alta tasa de cambio tecnológico, y el fortalecimiento de los institutos profesionales.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de entrevistas a las empresas respectivas; documentos presentados en el seminario Servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 18 de noviembre de 2008 y Boston Consulting Group (BCG), “Estudios de competitividad en *clusters* de la economía chilena. Informe final” [en línea] [http://www.economia.cl/1540/articles-187159\\_recurso\\_1.pdf](http://www.economia.cl/1540/articles-187159_recurso_1.pdf), 2007.

En Colombia hay empresas de servicios empresariales en diferentes segmentos, desde centros de contacto y BPO hasta desarrollo de software. El país ha promovido sus ventajas como destino de deslocalización cercana que puede ofrecer un gran contingente de profesionales para las industrias de TI, una legislación laboral flexible y bajos costos. Existen aproximadamente 55.000 empleados en las industrias de servicios de TI y basados en TI en ese país, pero la mayoría ofrecen servicios al mercado local y a otros mercados regionales (Proexport, 2008a, 2008b).

## 2. América Latina y el Caribe en las estrategias empresariales de las principales empresas

El creciente interés en América Latina y el Caribe puede verse en las estrategias de algunas de las principales empresas transnacionales que deslocalizan sus operaciones. Si bien algunas empresas que tienen centros de deslocalización en la empresa y algunos proveedores de servicios de externalización cumplen un papel igualmente importante como inversionistas, esta sección se centra en las experiencias de los principales actores de la externalización en la región, para quienes la deslocalización es un elemento primordial de las estrategias competitivas (véase el recuadro II.7).

Recuadro II.7

**PROVEEDORES DE SERVICIOS DE EXTERNALIZACIÓN EN TI Y SERVICIOS  
BASADOS EN TI: PRINCIPALES EMPRESAS**

El mercado de servicios de TI y basados en TI está muy diversificado y las empresas prestan diferentes combinaciones de servicios que se superponen en determinados segmentos e industrias. Los contratos con los clientes a menudo suponen el suministro de un conjunto de servicios (y a veces de hardware) en paquete, por lo que es difícil clasificar y segmentar a las principales empresas.

Las empresas del mercado de servicios de centro de contacto pueden diferenciarse más fácilmente de las demás, aunque muchas también suministran servicios de BPO. El mercado está muy fragmentado y los cuatro principales actores representan menos del 12% del mercado de centros de contacto externalizados. En 2007, las principales empresas eran West (Estados Unidos), Teleperformance (Francia), Convergys (Estados Unidos), Sitel (Canadá) y Atento (parte de Grupo Telefónica de España).

Ha habido una fusión significativa de servicios de BPO y de TI a medida que las empresas que en un principio se especializaban en uno de ellos expandieron sus actividades al otro y las empresas que nacieron en la industria manufacturera, como IBM y HP, se volcaron a los servicios. El desarrollo de software es un componente importante de las actividades de varias de estas empresas. Sin embargo, deben considerarse de manera separada de las empresas que suministran software en paquete como Microsoft, Adobe y SAP, porque, a diferencia de lo que ocurre con estas últimas, prestan servicios específicamente adaptados a sus clientes; también poseen, en general, operaciones deslocalizadas más grandes y más empleados por dólar de ingreso que las empresas que venden software en paquete (Tigre y Silveira Marques, 2007)<sup>a</sup>. En el cuadro se muestran las principales empresas clasificadas por ingresos. La mayoría de ellas, a las que se denominará en adelante empresas de externalización integrada, son de los Estados Unidos o, cada vez más, de la India.

**PRINCIPALES PROVEEDORES DE SERVICIOS DE BPO Y TI<sup>b</sup>**

<b>Empresa</b>	<b>Ingresos (en millones de dólares)</b>	<b>Cantidad de empleados</b>
IBM Global Services (Estados Unidos)	54 100	190 000
HP Services (incluye EDS) (Estados Unidos)	22 397	210 000 (140 000 de EDS)
Accenture (Estados Unidos)	23 387	186 000
CapGemini (Francia)	12 809	88 000
ACS (Estados Unidos)	6 160	60 000
Tata Consulting (India)	5 722	116 000
Wipro (India)	4 933	96 426
Infosys (India)	4176	103 078

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Hoovers [en línea] <http://www.hoovers.com>; Computer Business Review [en línea] <http://www.cbronline.com> y sitios web de las respectivas empresas.

Por último, los servicios de KPO son suministrados por empresas que se especializan en esa actividad o como parte del paquete de servicios ofrecidos por empresas de externalización integrada. Aunque existe una tendencia hacia una mayor externalización de los procesos de conocimiento, hay determinados servicios que tenderán a permanecer en la esfera de las operaciones cautivas. Entre los principales especialistas en KPO cabe destacar Evalueserve, Amba Research, Irenva, Copal Partners e Inductis.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Atento, *Annual Report, 2007, 2008*; Evalueserve, “The future of knowledge process outsourcing. Make or buy in KPO”, *EVS White Paper*, 18 de abril de 2007; Hoovers [en línea] <http://www.hoovers.com>; Computer Business Review [en línea] <http://www.cbronline.com> y sitios web de las respectivas empresas.

<sup>a</sup> Sin embargo, cabe mencionar que las empresas que venden software en paquete han recurrido significativamente a la deslocalización para el desarrollo de aplicaciones de software y el establecimiento de centros de servicios internalizados de gestión interna de las empresas o servicios compartidos. La deslocalización de software ocurrió en otros dos grupos de empresas de software: operaciones de software en empresas que no son de software (Agilent Technologies, Citicorp), y nuevas empresas de alta tecnología que hacen un uso intensivo de software (Hellosoft, Nestcaler y Ketera) (Aggrawal y otros, 2006).

<sup>b</sup> Las cifras corresponden a la información más reciente disponible en febrero de 2008.

Con respecto a las operaciones de deslocalización de las principales empresas de externalización de América Latina y el Caribe, la sección a) se centra en las empresas de centro de contacto Teleperformance y Digitex. En la sección b) se hace un examen de empresas que prestan servicios combinados de BPO y de TI, denominadas empresas de externalización integrada. Mientras que algunas también abarcan las funciones que exigen menor capacitación de los centros de contacto (ACS), otras incluyen en sus carteras servicios de KPO (TCS, IBM). En las secciones c) y d) se analizan las experiencias regionales en dos empresas en particular: Evalueserve, que se especializa en KPO, y Softtek, una empresa mexicana de BPO y TI. En el cuadro II.2 se muestra la combinación de servicios de estas empresas.

Cuadro II.2  
**COMBINACIÓN DE SERVICIOS DE EMPRESAS TRANSNACIONALES  
 Y REGIONALES SELECCIONADAS**

Centros de contacto	BPO	TI/software	KPO
			Evalueserve
		IBM, TCS	
		Softtek	
	ACS, EDS, an HP company		
	Digitex		
Teleperformance			

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

**a) Centros de contacto: exploración de las ventajas de la deslocalización cercana y el aumento del mercado de habla hispana en todo el mundo**

Como se mencionó, los centros de contacto y las funciones sencillas de BPO constituyen los principales segmentos de esta industria de los países y territorios del Caribe y la mayoría de los países de Centroamérica y la República Dominicana. También representan un porcentaje importante de la deslocalización de las funciones de negocios en los demás países de la región (véase el anexo II.A-1). Los principales centros de contacto que funcionan para diferentes sectores (la mayoría de ellos también brinda determinadas funciones de BPO y TI) tienen operaciones en América Latina y el Caribe, y la mayoría están presentes en varios destinos (véase el cuadro II.3). Las empresas se han acercado a la región de dos maneras.

En los países más pequeños, en particular en los de habla inglesa del Caribe y en los de Centroamérica, las inversiones han buscado principalmente la eficiencia. Las principales ventajas de estos países son los bajos costos (cuando se considera el ahorro asociado con la proximidad geográfica y de zona horaria) y la disponibilidad de personas que hablan fluidamente inglés y español, las lenguas más empleadas en los Estados Unidos, el mercado principal. Centroamérica y el Caribe ofrecen costos comparables a los de la India y Filipinas en los niveles más básicos de centros de contacto e ingreso de datos. Otro activo es que los trabajadores de esos países habitualmente tienen acentos neutrales, algo cada vez más valorado por los clientes. En una escala menor, también se han comenzado a prestar servicios multilingües desde la región.

Cuadro II.3  
**PRESENCIA DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE CENTRO DE CONTACTO  
(SITIOS DE DESLOCALIZACIÓN O CENTROS GLOBALES DE SERVICIOS)  
EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2007**

Centro de llamadas	Ubicación de las operaciones en la región
1 West (Estados Unidos)	Guatemala, Jamaica
2 Teleperformance (Francia)	Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, Jamaica, México, República Dominicana
3 Convergys (Estados Unidos)	Argentina, Brasil, Colombia
4 SITEL (Canadá)	Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá
5 Atento (España) <sup>a</sup>	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Bolivariana de Venezuela, Uruguay
6 TeleTech (Estados Unidos)	Argentina, Brasil, Costa Rica, México
7 ICT Group (Estados Unidos)	Argentina, Costa Rica, México
8 Sykes (Estados Unidos)	Brasil, El Salvador
24/7 Customer (India)	Guatemala
Stream (Estados Unidos)	Costa Rica, El Salvador, República Dominicana

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de “The 2007 Black Book of Outsourcing” [en línea] <http://theblackbookofoutsourcing.com/vendors-research-market-2007.htm>; Atento, *Annual Report, 2007, 2008*; sitios web de las respectivas empresas y entrevistas.

<sup>a</sup> Los lugares donde opera Atento que se presentan en este cuadro no corresponden necesariamente a operaciones deslocalizadas.

En los países más grandes de América del Sur y en México, las empresas han ingresado con una combinación de estrategias que buscan eficiencia y acceso a mercados domésticos, diluyendo los costos fijos de una operación deslocalizada mediante la prestación de servicios a grandes volúmenes de clientes locales. En muchos casos, el componente de deslocalización de las operaciones es pequeño, pero aun así representa un número significativo de empleados e ingresos sustanciales cuando se considera en términos absolutos. Por ejemplo, aproximadamente el 20% de los servicios de contacto mexicanos se exportan, lo que, asumiendo que los ingresos por empleado son similares, representa una ocupación de 72.000 trabajadores, lo que equivale a la cantidad de personas empleadas en esta industria en el conjunto del Caribe y Centroamérica (IMT, 2008).

A los efectos de este análisis, se consideran las estrategias de dos empresas: Teleperformance y Digitex. Teleperformance es una de las empresas de centro de contacto más grandes del mundo y, de las empresas consideradas, es una de las que tiene mayor presencia en América Latina y el Caribe. A diferencia de algunos de sus competidores, que han elegido expandirse hacia los servicios de BPO y TI, Teleperformance se ha centrado en los centros de contacto como rubro principal y realizó solo pequeñas incursiones en otros segmentos. Digitex, por su parte, no se encuentra entre las empresas más grandes de la industria, pero es un ejemplo interesante de empresa que se especializa en servicios para mercados de habla hispana, respecto de los cuales América Latina se encuentra en una posición única.

*Teleperformance*

Teleperformance, que fue establecida en 1978, tiene su sede en Francia y cuenta con 83.000 empleados en 46 países. Suministra servicios en 66 lenguas y dialectos mediante una combinación de instalaciones en el país de origen y deslocalizadas. Los centros deslocalizados están situados en 15 países, 7 de los cuales se encuentran en América Latina y el Caribe. Estos últimos incluyen centros deslocalizados (como los de El Salvador, Jamaica, la República Dominicana y algunos de sus centros en México) y otros que combinan funciones deslocalizadas con servicios a clientes locales (en la Argentina, el Brasil, Chile y el resto de las operaciones de México) (véase el cuadro II.4).

Cuadro II.4  
**TELEPERFORMANCE: INSTALACIONES DESLOCALIZADAS**

<b>Deslocalización/ Deslocalización cercana</b>	<b>Mercados a los que se prestan servicios</b>	<b>Instalaciones únicamente deslocalizadas/Instalaciones compartidas</b>	<b>Idiomas con los que se trabaja</b>
Argentina	Mercado hispano de los Estados Unidos, América Latina, España	Compartidas	Inglés, español
Brasil	Estados Unidos	Compartidas	Inglés, portugués
Canadá	Estados Unidos	Compartidas	Inglés, francés
Chile	Argentina, España	Compartidas	Español
El Salvador	Mercado hispano de los Estados Unidos, México	Deslocalizadas	Inglés, español
Filipinas	Estados Unidos	Compartidas	Inglés
India	Estados Unidos	Deslocalizadas	Inglés
Jamaica	Estados Unidos	Deslocalizadas	Inglés
México	Estados Unidos y mercado hispano de los Estados Unidos	Deslocalizadas y compartidas	Inglés, español
Portugal	Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Grecia, Hungría, Países Bajos, Suiza	Compartidas	Alemán, español, francés, griego, inglés
República Dominicana	Mercado hispano de los Estados Unidos	Deslocalizadas	Inglés, español
Sudáfrica	Reino Unido	Deslocalizadas	Inglés
Túnez	Francia	Deslocalizadas	Francés

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Teleperformance [en línea] <http://www.teleperformance.com>.

La estrategia de internalización de Teleperformance comenzó con su expansión en Europa en la década de 1980 y luego en los Estados Unidos a comienzos de los años noventa. Sus incursiones en los países en desarrollo, entre ellos los de América Latina y el Caribe, comenzó en la segunda mitad de la década de 1990. Las operaciones deslocalizadas de la empresa en la región consisten en dos sistemas principales: uno con base en México y otro con base en la Argentina.

La operación de México comenzó en 1996 atendiendo al mercado local. Pronto comenzó a suministrar una combinación de servicios para el mercado local y servicios bilingües para los Estados Unidos. En 2002 adquirió Merkafon, un proveedor de servicios de administración de relaciones con los

clientes, telemarketing y teleservicios para clientes mexicanos e hispanos de los Estados Unidos, con estaciones de trabajo en Monterrey y México D.F. y en Plano, Texas (Estados Unidos). Estos centros de servicios, que empleaban más de 1.600 personas en el momento de su adquisición, se adecuaban a la estrategia de Teleperformance de combinar servicios en el país de origen y deslocalizados para clientes de los Estados Unidos. Además de los servicios en español y bilingües que ya suministraba, en 2006 Teleperformance comenzó a suministrar servicios solo en inglés desde sus centros en Chihuahua. Sus operaciones mexicanas se expandieron en 2007 mediante la adquisición de Hispanic Teleservices Corporation, que cuenta con más de 1.800 empleados en instalaciones de Monterrey y Guadalajara.

El centro de El Salvador, establecido en 2004, es un complemento de bajo costo de las operaciones en español de México para el mercado de los Estados Unidos y también suministra servicios a bancos e instituciones financieras de México.

Los empleados de Teleperformance en México y El Salvador que prestan servicios al mercado de los Estados Unidos suman aproximadamente 10.000 personas. Junto con los empleados de las operaciones en instalaciones fuera de los Estados Unidos, Teleperformance tiene más de 26.000 empleados que prestan servicios a mercados de habla inglesa y bilingües (inglés-español) de los Estados Unidos.

El primer centro de la empresa en la Argentina se estableció en 1998 y ahora cuenta con 3.500 empleados y ofrece servicios en cinco idiomas. Aproximadamente el 60% de los servicios que se prestan en la Argentina se exportan a los Estados Unidos, América Latina y Europa. Teleperformance también posee Software del Plata, que suministra servicios de apoyo técnico, asistencia a usuarios, externalización de TI y consultoría para mercados locales y de América Latina. La operación en Chile se estableció en 2006 como ampliación del programa de la Argentina.

Las operaciones de Teleperformance en el Caribe también prestan servicios a clientes deslocalizados pero con objetivos más específicos. Funcionan independientemente de los dos sistemas de América Latina (México-El Salvador; Argentina-Chile). El centro de la República Dominicana, establecido en 2002, respalda a Americall Group, la subsidiaria de la empresa en los Estados Unidos en el área de los servicios de telemarketing para el mercado hispano de los Estados Unidos. La operación de Jamaica fue adquirida mediante la compra por parte de Teleperformance de la empresa estadounidense AllianceOne en 2007, y se especializa en la gestión y el cobro de deudas.

Las operaciones del Brasil se establecieron en 1998, al mismo tiempo que las de la Argentina, y se expandieron sucesivamente, aunque centrándose más en el mercado local. Teleperformance es la tercera empresa más grande de centro de contacto del país y tiene 20.000 empleados que trabajan en 13 centros de servicio. Los centros del Brasil exportan sus servicios, sobre todo a los Estados Unidos, pero a diferencia de lo que ocurre en los centros de México y la Argentina, no atienden al mercado hispano.

Por lo tanto, a diferencia de los centros en Filipinas y la India, que suministran servicios solo en inglés a los Estados Unidos, las operaciones deslocalizadas de Teleperformance en América Latina ofrecen una combinación de servicios en inglés y español a los Estados Unidos y España. También a diferencia de los dos países asiáticos, el mercado regional desempeña un papel importante en la estrategia de Teleperformance en América Latina y el Caribe. El interés creciente de la empresa en la región se refleja claramente en las considerables inversiones que se realizaron después de 2002 y, sobre todo, después de 2007.

*Digitex*

Digitex no se encuentra entre los principales actores de la industria, pero es uno de los líderes en servicios en español y tiene una participación importante en esas operaciones en América Latina. La empresa emplea 8.500 personas en todo el mundo, y tiene más de 4.000 empleados en América Latina y el resto en España. La empresa suministra servicios de centro de contacto, BPO y TI (fábrica de software) y se especializa en servicios a empresas en los sectores de telecomunicaciones, banca, finanzas y servicios públicos<sup>16</sup>.

Digitex fue fundada en 1988 en España, e inicialmente se centró en el mercado de ese país. En 1999 estableció una subsidiaria en Chile, su primera operación internacional, con la misión específica de respaldar las medidas que se tomaron para evitar el efecto del año 2000 (Y2K). Un año más tarde, la empresa estableció una subsidiaria en la Argentina para atender a ese mercado. Posteriormente, puso fin a ambas operaciones.

La segunda ola de internacionalización de la empresa ocurrió tras una experiencia con el suministro a distancia de servicios a través de ciudades secundarias en España. Desde su centro en Madrid, Digitex comenzó en 2001 una estrategia nacional de deslocalización, y abrió un centro en León y luego en La Carolina en 2003, Aranda de Duero en 2004, y más tarde en otros lugares. El concepto detrás de esta estrategia nacional de expansión era operar desde múltiples plataformas situadas en provincias con tasas de desempleo más elevadas que la media y pocas oportunidades profesionales para los residentes locales. Mientras que en estas áreas los centros de servicios de Digitex fueron bienvenidos y generaron beneficios sociales y económicos significativos, para la empresa significaron una reducción de los costos, una fuerza laboral entusiasta y bajas tasas de rotación.

Sobre la base de los buenos resultados de esta expansión nacional y de las solicitudes específicas de clientes para explorar el potencial de América Latina como destino para la deslocalización, en 2005 comenzó una segunda fase de expansión internacional. Más que las misiones específicas que habían caracterizado los movimientos iniciales a fines de la década de 1990, esta vez el concepto fue explorar, en paralelo, el mercado de América Latina (incluidos los clientes transnacionales y, sobre todo, españoles situados en la región) y el mercado hispano de los Estados Unidos. Digitex constituyó una empresa conjunta con Altra Inversiones, una empresa de capital de riesgo colombiana, apoyada, entre otros, por el Grupo Santo Domingo, con el fin de expandir sus actividades en América Latina. Mientras que Digitex contribuyó con su conocimiento especializado para el establecimiento y desarrollo de plataformas de servicio al cliente y su relación con las empresas multinacionales españolas, Altra contribuyó con su conocimiento y experiencia en el entorno de negocios regional. La estrategia de crecimiento inicial se basó en la adquisición de empresas locales y alianzas con las principales empresas que prestan servicios locales. La sede de la empresa se estableció en México y se constituyó una empresa conjunta con una empresa de los Estados Unidos para ingresar en el mercado hispano de ese país.

Actualmente, las operaciones de la empresa en América Latina se agrupan en tres áreas principales: Centroamérica, la Comunidad Andina y México. La oficina de México funciona fundamentalmente como oficina comercial. Las operaciones deslocalizadas de Centroamérica están centradas en Guatemala, donde existen 650 módulos de trabajo ocupados por 1.000 empleados, y desde donde se prestan servicios a los mercados de los Estados Unidos y España, además de ofrecer servicios de centro de contacto regional entrante y saliente (que incluyen soporte técnico, asistencia a usuarios, servicios al cliente, respuesta a

---

<sup>16</sup> La expresión “fábrica de software” se refiere al ensamblaje de componentes de software y al desarrollo de aplicaciones de software de acuerdo con las especificaciones de los clientes.

pedidos, servicios financieros, servicios de información, cobros, recordatorios de pago, venta mejorada y cruzada) y funciones de BPO. En términos de combinación de servicios, la estrategia seguida por la empresa ha sido, en primer lugar, suministrar funciones más sencillas en un comienzo y, en caso de obtenerse buenos resultados, evolucionar gradualmente hacia una segunda generación de servicios que incluyeran, por ejemplo, servicios de fábrica de software. Aunque la atención se dirige aún a los servicios en español, se presta cada vez más servicios al mercado de habla inglesa.

El centro de El Salvador posee 250 puestos, mediante los que se ofrecen servicios al cliente y BPO, principalmente a clientes locales, y se suministra capacidad de respaldo o excedente cuando las operaciones se ven interrumpidas repentinamente o la capacidad es insuficiente para satisfacer la demanda del centro de Guatemala. En Nicaragua y Panamá, la empresa brinda servicios a clientes locales.

En cuanto a los países andinos, Digitex ha operado en Colombia desde 2005 y en el Perú desde 2006. Siguiendo la estrategia de deslocalización aplicada en España en los primeros años de la década, en la región andina el criterio ha sido encaminarse hacia las ciudades de tamaño mediano para encontrar recursos humanos motivados, de bajo costo y con bajas tasas de rotación. Los requisitos para estos destinos secundarios son la presencia de universidades, un número significativo de recursos humanos calificados, telecomunicaciones adecuadas y logística de transporte. Aunque el centro de operaciones de Colombia se encuentra en Bogotá, la operación más grande está en Manizales, donde la empresa tiene 1.200 puestos para suministrar servicios tanto locales como deslocalizados a España. El centro que la empresa inauguró recientemente en Ibagué, una ciudad de aproximadamente 500.000 habitantes, tiene 1.000 puestos. En el Perú, un territorio relativamente inexplorado en lo que a servicios empresariales a distancia se refiere, las primeras operaciones se establecieron en Lima en 2006, pero desde el comienzo hubo planes para expandir las actividades a centros urbanos más pequeños como Trujillo y Tacna (Peru.com, 2008).

Por lo tanto, cabe destacar dos características de la presencia de Digitex en América Latina: ha combinado servicios dirigidos a los mercados locales mediante operaciones deslocalizadas y ha hecho uso de su experiencia en la expansión hacia áreas periféricas de España para explorar las ventajas de las ciudades de tamaño mediano, como Manizales en Colombia, y de países que son relativamente nuevos en la industria de servicios empresariales a distancia, como Guatemala y el Perú. Como en el caso de ACS, la decisión de Digitex de expandirse hacia el sector de servicios deslocalizados en América Latina y el Caribe se vio influida por las demandas de los clientes.

La experiencia de estas dos empresas muestra características que se aplican a empresas de centro de contacto en la región en general. Estas empresas han utilizado la región como base de deslocalización cercana para clientes que hablan español e inglés, sobre todo en el mercado de los Estados Unidos (incluido su prometedor componente hispano), y también en los mercados latinoamericanos y europeos. Sigue siendo difícil competir con Asia en segmentos que dependen más marcadamente de los costos laborales. No obstante, a medida que las empresas comienzan a ofrecer servicios dirigidos de manera más específica y que requieren una interacción más frecuente con clientes situados en los Estados Unidos o contacto directo con clientes, la región posee ventajas únicas. América Latina y el Caribe es una opción natural para las empresas españolas cuyo principal mercado es hispanohablante. En las estrategias que aplican en la región, las operaciones están casi exclusivamente orientadas a las exportaciones en los países y territorios más pequeños del Caribe y Centroamérica, pero en los países de mayor tamaño, brindan una combinación de servicios para el mercado local y para la exportación. Por último, el hecho de que los clientes hayan solicitado específicamente que los proveedores de servicios instalen sus centros de servicios en la región es un elemento que debe tomarse en cuenta cuando se planean las estrategias de promoción a nivel regional o nacional (véase la sección D).

**b) Empresas de externalización integrada: análisis de capacidades y mercados en los sectores de BPO y TI**

Las empresas de externalización integrada requieren para sus centros globales de servicios un elevado número de profesionales capacitados. Esta es la razón, en parte, de que en América Latina y el Caribe los centros de deslocalización de las empresas de externalización integrada, a diferencia de las empresas de centro de contacto, se ubiquen en su mayoría en mercados más grandes (véase el cuadro II.5).

Cuadro II.5  
**PRESENCIA DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE BPO Y TI (INSTALACIONES  
 DESLOCALIZADAS O CENTROS GLOBALES DE SERVICIOS)  
 EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

<b>Empresa</b>	<b>Principales instalaciones deslocalizadas y centros globales de servicios en América Latina y el Caribe</b>
IBM Global Services (Estados Unidos)	Argentina, Brasil, México
HP Services (incluida EDS) (Estados Unidos)	Argentina, Brasil, Chile, México
Accenture (Estados Unidos)	Brasil
CapGemini (Francia)	Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, México
ACS	Brasil, Guatemala, Jamaica, México, República Dominicana
Tata Consulting (India)	Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, México, Uruguay
Wipro (India)	Brasil, México
Infosys (India)	México

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Hoovers [en línea] <http://www.hoovers.com>; Computer Business Review [en línea] <http://www.cbronline.com> y sitios web de las respectivas empresas.

Muchas de las empresas de los Estados Unidos tienen décadas de historia en la región, sobre todo en los mercados más grandes, debido a sus vínculos con la industria manufacturera. IBM fabricó hardware para TI en la Argentina, México y el Brasil antes de cambiar su actividad principal del hardware a los servicios. Lo mismo ocurre con HP, que adquirió Electronic Data Systems (EDS) en 2008; EDS, a su vez, fue propiedad entre 1985 y 1996 de General Motors, que también tiene plantas en estos tres países y que después fue proveedora externalizada de la empresa.

El ingreso de las empresas de la India en el mercado es más reciente. TCS es la empresa de más larga historia en la región, puesto que sus primeras inversiones datan de los años noventa. Sin embargo, las principales inversiones orientadas a las exportaciones de TCS se realizaron recién en 2005. A esta le siguieron otras empresas de la India: Wipro invirtió en el Brasil y México, Infosys en México y Satyam en el Brasil, entre 2006 y 2007.

En los siguientes párrafos se describen las estrategias de ACS; EDS, an HP company; IBM y TCS en el uso de América Latina como destino de deslocalización.

*ACS*

Affiliated Computer Services (ACS) es una empresa estadounidense con 6.200 millones de dólares de ingreso anual y casi 70.000 empleados. La estrategia comercial de ACS se centra en los servicios a mercados verticales donde posee experiencia en una amplia variedad de actividades que incluyen ingreso y transcripción de datos, centro de contacto, BPO y TI. Se destaca de las demás empresas que se analizan en esta sección porque ha hecho un uso mayor de América Latina y el Caribe como base de deslocalización cercana de bajo costo para sus clientes de los Estados Unidos en el área de los servicios de BPO con menor valor agregado, que incluyen servicios de ingreso y transcripción de datos y centro de contacto; de allí su mayor presencia en Centroamérica y el Caribe en comparación con las demás empresas incluidas en el cuadro II.5. Sin embargo, la combinación de servicios de la empresa ha comenzado a diversificarse recientemente y se ha inclinado hacia los servicios con mayor valor agregado. Las estrategias regionales de la empresa están distanciándose de las iniciativas que solo buscan eficiencia y se acercan a un enfoque híbrido en el que se busca eficiencia, mercados y activos estratégicos, sobre todo en América del Sur.

Actualmente, ACS tiene aproximadamente 26.000 empleados fuera de los Estados Unidos, de los cuales 2.500 se encuentran en el Caribe, 12.000 en América Latina, 5.000 en la India y 2.500 en Filipinas (véase el cuadro II.6). La región, por lo tanto, desempeña un papel importante en la estructura de la empresa. De hecho, sus primeras operaciones fuera de los Estados Unidos estuvieron en México —primero Monterrey y luego Hermosillo— a las que siguieron las de Guatemala, todas ellas a mediados de la década de 1990. El propósito de estas inversiones iniciales era explorar las ventajas de la deslocalización cercana en México y Centroamérica, un concepto nuevo en ese momento. Al principio, los servicios prestados incluían el procesamiento de transacciones o el ingreso de datos. Con el paso de los años, hubo cambios en la composición de la fuerza laboral deslocalizada global de la empresa que afectaron las operaciones de esta en América Latina. Esto ocurrió en dos etapas sucesivas.

En la primera, a medida que la competencia aumentaba, ACS comenzó a buscar mercados de menor costo, en particular para las funciones que requerían menos calificaciones. La empresa por lo tanto invirtió en Asia, sobre todo en la India y Filipinas, e incluso redujo sus operaciones en América Latina hasta mediados de la década de 2000. En la segunda etapa, ACS adoptó un enfoque diferente hacia la región. Además de disminuir los costos, la empresa vio las ventajas de la cercanía, sobre todo para los servicios con mayor valor agregado (en la categoría de centros de contacto, BPO y desarrollo de software). Esto impulsó nuevas inversiones en Guatemala y México y más adelante en el Caribe. ACS llegó a Jamaica en 2001 y en 2008 anunció planes para el establecimiento de una nueva instalación en Montego Bay (Josephs, 2008). Esta segunda etapa, que estuvo muy influida por el interés expreso de los clientes, no significó la transferencia de empleos desde Asia, aunque sí la exploración de nuevas oportunidades respecto de la deslocalización cercana.

Cuadro II.6  
**ACS: OPERACIONES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2008<sup>a</sup>**

<b>Ciudad</b>	<b>Fecha de establecimiento</b>	<b>Tipos de servicios</b>	<b>Industrias clientes</b>	<b>Empleados</b>
Monterrey (México)	1995, segunda instalación en 2008	Centro de llamadas, procesamiento de transacciones, TI, finanzas y contabilidad	Empresas de entrega internacional, seguros de salud, fabricantes de productos electrónicos	800
Hermosillo (México)	1996	Procesamiento de transacciones, apoyo de TI	Servicios financieros, entrega internacional, cuidado de la salud	360
Ciudad de Guatemala (Guatemala)	1998	Procesamiento de transacciones, TI, finanzas y contabilidad	Servicios financieros, cuidado de la salud, seguros	650
Montego Bay (Jamaica)	2001	Procesamiento de transacciones, recursos humanos, soporte de centro de llamadas, finanzas y contabilidad	Comunicaciones, educación, servicios financieros, cuidado de la salud, seguros, industria manufacturera	1 500
Ciudad Juárez (México)	2001	Procesamiento de transacciones, centro de llamadas, finanzas y contabilidad, gestión de correo		3 500 en cinco instalaciones
México D.F. (México)	2004	Procesamiento de transacciones, centro de llamadas, TI	Cuidado de la salud y tecnología	100
São Paulo (Brasil)	2004	Recursos humanos, finanzas y contabilidad	Comunicaciones, industria manufacturera (principalmente de los Estados Unidos y otros clientes internacionales que operan en el Brasil)	300
Santo Domingo (República Dominicana)	1987	Servicios de BPO: facturación, procesamiento de planilla de pagos, recursos humanos, centro de llamadas	Servicios financieros y de cuidado de la salud	480

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de ACS [en línea] <http://www.acs-inc.com>.

<sup>a</sup> Antes de la adquisición de Grupo Multivoice en diciembre de 2008.

En América del Sur, las operaciones del Brasil se inauguraron en 2004 y se dirigieron a las empresas transnacionales que operaban en ese país. Estas operaciones son relativamente pequeñas comparadas con los demás centros regionales. Sin embargo, ACS hizo otro movimiento significativo en América del Sur a fines de 2008, cuando adquirió Grupo Multivoice, con sede en Córdoba (Argentina). La empresa era propietaria de una red de centros de servicio en Chile, Colombia y el Perú y empleaba 6.000 personas, aproximadamente un 10% de la fuerza laboral de ACS antes de la adquisición. El propósito de la adquisición fue doble: explorar el crecimiento regional en América del Sur y ampliar la capacidad para satisfacer a los clientes deslocalizados. Los activos de Multivoice permitirán a ACS fortalecer sus servicios en Europa y sus servicios bilingües (inglés y español) en los Estados Unidos (ACS, 2008).

Desde 2004, ACS ha renovado su interés en la región y ha comenzado a explotar las ventajas de la proximidad de México, Centroamérica y el Caribe; en América del Sur comenzó a explorar una combinación de crecimiento del mercado regional y la disponibilidad de capacidades para prestar servicios a los mercados de los Estados Unidos y Europa.

*EDS, an HP company*

Al igual que otros fabricantes de equipos originales en la industria de fabricación de hardware para TI, HP incrementó el componente de servicios en sus actividades en los últimos años. Su adquisición de Electronic Data Systems (EDS) en 2008 por 13.900 millones de dólares refleja esa estrategia y se espera que duplique con creces el ingreso por servicios de HP. Desde la adquisición, la marca EDS cambió a EDS, an HP company.

HP es un importante actor de la deslocalización, no solo en la prestación de servicios a clientes de todo el mundo sino en la deslocalización de sus propias operaciones de servicios de gestión interna de las empresas. En América Latina, sus operaciones en Costa Rica se encuentran entre las más grandes. En un principio se estableció para prestar servicios a Procter & Gamble (véase Martínez, Padilla y Schatan, 2008), sin embargo, HP Costa Rica ahora brinda servicios a otros clientes en el mundo y tiene su propia operación en la empresa de servicios de gestión interna y operaciones globales de servicio al cliente en el país, donde cuenta con 6.500 empleados. HP también tiene operaciones deslocalizadas en México, Panamá y el Brasil (sobre la operación en México, véase Mullan y otros, 2008).

Si bien las operaciones de servicio de HP se han centrado históricamente en la tecnología y en las relaciones con los clientes que la empresa desarrolló en un principio a través de su negocio de hardware, EDS ha sido siempre una empresa de servicios. Fue una de las primeras empresas en suministrar servicios externalizados de negocios y TI y fue fundada en 1962 por Ross Perot y adquirida en 1985 por General Motors para llevar a cabo sus funciones de administración de información. Las primeras incursiones de la empresa en América Latina fueron en México durante ese año, precisamente para prestar servicios a la operación de General Motors en ese país. En 1989, EDS comenzó a suministrar servicios a clientes externos en México.

En 1996, EDS se transformó nuevamente en una empresa independiente y se centró en su función de proveedora externalizada de servicios de BPO y TI. La empresa comenzó a explorar opciones deslocalizadas de bajo costo más tarde que sus competidores más fuertes. La empresa dio un paso importante en 2004, cuando adquirió la empresa india MPhasis. En América Latina, los primeros intentos de deslocalización se dieron en el área de las aplicaciones de TI, con el mantenimiento y el desarrollo de software en Río de Janeiro (Brasil), para clientes en los Estados Unidos. Hasta 2005, EDS tenía entre 500 y 700 personas trabajando en servicios exclusivamente deslocalizados.

En 2006, la empresa decidió fortalecer su componente de deslocalización, y América Latina, junto con Europa oriental y China se consideraron como alternativas a la India. Entre otras razones, esto se debió a que los clientes comenzaban a demandar acentos más familiares o deseaban diversificar la ubicación de sus proveedores de servicios para cubrir contingencias políticas o naturales. Además, el mercado de la India comenzó a presentar problemas de rotación de personal, lo que generó costos más elevados, sobre todo en capacitación. Ese año, se tomó la decisión de realizar una importante inversión orientada a la deslocalización en América Latina.

Hasta entonces, los lugares en que se instaló EDS en América Latina habían estado muy determinados por la ubicación de las plantas de su anterior propietario, General Motors. Esto había provocado una fragmentación excesiva de los centros de servicios en una empresa que ahora era de externalización y que prestaba servicios a múltiples clientes, establecida dentro de una industria que exploraba la TI para aprovechar al máximo las economías de escala. Se instituyó el concepto de centros globales de servicios de servicios, lo que significaba identificar sitios donde sería posible concentrar entre 1.500 y 5.000 profesionales en países que suministraban condiciones de costo de deslocalización competitivas. Al igual que otras empresas, EDS privilegió los lugares fuera de las capitales que ofrecieran

recursos humanos abundantes por su proximidad a centros académicos y la disponibilidad de áreas similares a ciudades universitarias. Se prestarían tres tipos de servicio: infraestructura de TI, desarrollo de aplicaciones/mantenimiento de software y BPO (incluidos centros de llamadas, adquisiciones y servicios de gestión interna de las empresas).

Entre estos lugares se encontraba el Brasil, desde donde ya se prestaban servicios deslocalizados, y la Argentina. En el Brasil, donde EDS tenía importantes operaciones, se consideraron varias alternativas, pero la apreciación de la moneda elevó demasiado los costos. Por ello la empresa decidió integrar las operaciones que ya existían en el Brasil en un recinto ubicado fuera de la ciudad de São Paulo. Esta operación se estableció para proveer sobre todo servicios locales, con aproximadamente 200 empleados dedicados exclusivamente a operaciones de deslocalización, así como otros que satisficieran la demanda de deslocalización cuando fuera necesario. Los servicios de deslocalización que prestaba EDS en el Brasil suponían el empleo de aplicaciones específicas y los profesionales necesarios para llevar a cabo estas tareas eran escasos en la Argentina, lugar que fue finalmente seleccionado para el centro global de servicios.

Se eligió la ciudad argentina de Córdoba porque ofrecía una combinación de ventajas respecto de los costos y personal calificado, cumplía con los requisitos de la empresa en términos de adecuación de la infraestructura y era una ciudad secundaria. De hecho, la Argentina se había transformado en un destino particularmente atractivo para los servicios empresariales a distancia desde la devaluación del peso en 2002, lo que se sumó a las ventajas de una fuerza de trabajo numerosa y muy educada (el país tiene la tasa de matriculación más elevada de la región en la educación universitaria) y los incentivos gubernamentales. En Córdoba, la empresa encontró un espacio adecuado para las oficinas en un parque industrial cerca del aeropuerto, con tecnología y conectividad de primer nivel, así como un fuerte apoyo del gobierno provincial. El gobierno de Córdoba promovía activamente la inversión en esta industria mediante exenciones tributarias y subsidios directos por empleado. La oficina comenzó a funcionar en enero de 2007 y tenía 750 empleados en 2008. Las operaciones de deslocalización también se llevaron a cabo en las oficinas de la empresa en Buenos Aires.

Por lo tanto, cuando EDS decidió fortalecer el componente de deslocalización de sus operaciones, se consideró América Latina porque ofrecía ventajas de proximidad (incluida la facilidad de comunicación con los clientes en los Estados Unidos), una menor saturación (así como menores tasas de rotación) que la India, que podrían complementar las operaciones de deslocalización centradas en este último país y ayudaría a diversificar la ubicación de sus operaciones.

En el momento de ser adquirida por HP, EDS tenía 2.300 empleados en la Argentina, 2.000 en México y más de 8.000 en el Brasil, así como centros más pequeños en Chile y Colombia. En otros países existían oficinas dedicadas a las relaciones con clientes individuales.

### *IBM*

IBM ingresó al mercado de servicios en la década de los noventa al enfrentarse a una gran competencia en la industria de hardware. Dos pasos clave en ese sentido fueron la compra en 2002 de PwC Consulting, la unidad de consultoría empresarial global y servicios tecnológicos de PricewaterhouseCoopers, y la venta de la división de fabricación de PC a Lenovo en 2004 (EIU, 2006). Dentro de la industria de los servicios, IBM se ha centrado en los segmentos de alto valor y fuerte crecimiento. IBM Global Services está formada por dos grandes divisiones: Global Technology Services y Global Business Services (véase el cuadro II.7). Estas interactúan con las ramas de software, sistemas y financiamiento de la empresa. Al igual que HP, y a diferencia de Accenture y EDS (antes de que fuera adquirida por HP), IBM ofrece tanto servicios como sistemas (la infraestructura de hardware relacionada con esos servicios).

IBM es la mayor empresa de su categoría en el mundo y en América Latina y el Caribe (véase el capítulo I). Desde hace 80 años tiene plantas manufactureras en el Brasil y México. Cuando la empresa se volcó hacia los servicios, creó centros de servicios en los países que anteriormente se dedicaban a la fabricación y que tenían industrias de TI orientadas a la exportación relativamente sólidas.

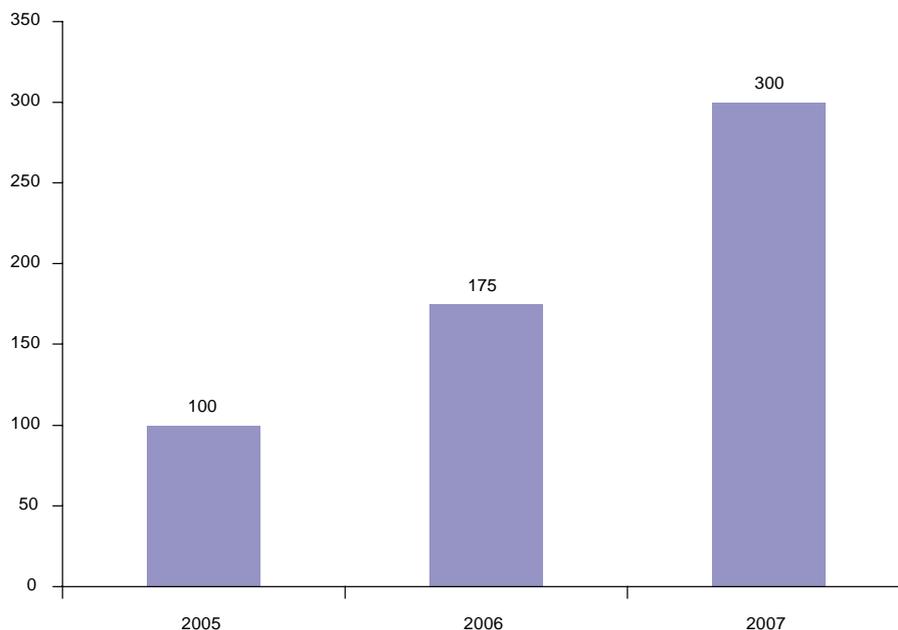
Cuadro II.7  
IBM GLOBAL SERVICES

	Tipo de servicios	Categoría de servicios	Valor
Global Technology Services	Infraestructura de TI y procesos de negocio	<p><i>Servicios de externalización estratégica:</i> servicios globales de TI integrados con conocimientos empresariales, trabajo con clientes para reducir costos y mejorar la productividad mediante la externalización de procesos y operaciones.</p> <p><i>Externalización de proceso de negocio:</i> toda una gama de ofertas desde plataformas de procesos estandarizados y BPO pasando por ofertas de transformación que mejoran los resultados empresariales de los clientes mediante modificaciones estratégicas en el funcionamiento de procesos empresariales del cliente, aplicaciones e infraestructura.</p> <p><i>Servicios tecnológicos integrados:</i> oferta de servicios que ayudan a los clientes a acceder, gestionar y apoyar sus infraestructuras tecnológicas mediante una combinación de personal capacitado, software y el conocimiento que IBM posee de los procesos de negocio.</p> <p><i>Mantenimiento:</i> servicios de apoyo que incluyen mantenimiento de producto y soporte para soluciones con miras a mantener y mejorar la disponibilidad de la infraestructura de TI de los clientes.</p>	Escala global de la empresa, estandarización, automatización
Global Business Services	Servicios profesionales y externalización de aplicaciones	<p><i>Integración de sistemas y consultoría:</i> servicios de consultoría para la gestión de las relaciones con el cliente, gestión financiera, gestión de recursos humanos, cambio y estrategia empresarial y gestión de la cadena de suministro.</p> <p>Servicios de gestión de aplicaciones.</p>	Posibilidad de mejorar los conocimientos de los procesos industriales y empresariales

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de IBM, *Annual Report*, 2007, 2008.

En el Brasil y México, IBM aprovechó la infraestructura, los profesionales y la base de clientes locales que tenía para garantizar una escala de eficiencia mínima en sus operaciones. En el Brasil, entre 2004 y 2006, la empresa invirtió 70 millones de dólares en la creación del centro de servicios de Hortolândia, en São Paulo, donde fabricaba hardware de TI desde la década de los setenta. En la actualidad, el centro cuenta con más de 7.000 empleados, el 80% de los cuales se dedican a exportar servicios a más de 60 clientes globales en siete idiomas. De hecho, si bien la falta de personal con conocimiento del inglés se menciona a menudo como una de las principales limitaciones para la expansión de los servicios empresariales a distancia en el Brasil, en esta zona de ingreso per cápita relativamente alto, gracias a la gran concentración de universidades e institutos de investigación, los graduados universitarios hablan por lo general inglés, y un número significativo de profesionales han realizado estudios en otros países y dominan otros idiomas además del inglés. Las exportaciones de servicios de IBM en el Brasil han aumentado de forma constante desde el inicio de sus actividades (véase el gráfico II.3) (*Valor económico*, 2008). En 2008, se realizaron nuevas inversiones en centros de servicios y centros de datos.

Gráfico II.3  
**EXPORTACIONES DE SERVICIOS DE IBM DEL BRASIL, 2005-2007**



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de IBM.

En México, IBM empezó a transformar las plantas manufactureras en centros de servicios a finales de los años noventa. En 2005, el centro IBM de Guadalajara fue uno de los primeros de México en obtener la certificación CMMI<sup>17</sup>, y para 2006, 1.200 programadores trabajaban en ese centro. Actualmente IBM Global Services representa el 50% de los ingresos de IBM en México, y sus programas computacionales representan otro 25% (Mullan y otros, 2008). En 2008, IBM creó un nuevo centro de excelencia en Guadalajara (México) para ofrecer servicios de innovación al mercado minorista.

En la Argentina, Costa Rica y el Uruguay, las operaciones de IBM están más orientadas a la exportación. En la Argentina, los centros globales de servicios de la empresa empezaron a expandirse significativamente en 2004: el número de empleados que realizaba funciones de deslocalización pasó de 70 en 2004 a 2.600 en el tercer trimestre de 2008. En octubre de 2008, la empresa anunció la creación de tres nuevos centros globales de servicios, que supondrán una inversión de 60 millones de dólares durante 10 años, para ofrecer a más de 20 países servidores, bases de datos, monitoreo de redes y almacenamiento y servicios de apoyo. IBM cuenta con operaciones internas en Costa Rica, así como con un centro dedicado a P&G, y está estableciendo un centro de BPO a distancia en el Uruguay para dar servicio a un cliente específico. Las demás operaciones de la región están más orientadas a clientes locales.

<sup>17</sup> Sobre la base de un modelo de mejora de procesos, el Software Engineering Institute (SEI), operado por Carnegie Mellon University concede la certificación de Modelo Integrado de Madurez de la Capacidad (CMMI) atendiendo a dos criterios principales: la calidad del producto o el sistema y la madurez de la organización en el desarrollo de software.

Las operaciones de IBM en América Latina han seguido dos patrones principales. Uno se basa en la relación entre las grandes industrias y mercados locales y la competitividad como centro global de servicios. En México y el Brasil, IBM tenía sólidas carteras de clientes locales y subsidiarias locales de clientes transnacionales, que le proporcionaron una base segura para su expansión en los servicios globales a distancia. La combinación de operaciones a distancia y en los mercados locales permite a los centros de servicios operar con una escala mínima de eficiencia, que compensa los costos superiores a los de las principales localizaciones asiáticas. Además, a través de sus propios negocios de manufactura de TI, IBM acumuló conocimientos sobre los entornos de negocio locales y poseía infraestructura que reconvirtió hacia la prestación de servicios (CEPAL, 2008a). Por último, la existencia de una industria manufacturera de TI a escala nacional, en el caso de la Argentina, el Brasil y México, ayudó a crear un acervo de ingenieros y otros profesionales preparados para trabajar en la industria de los servicios de TI. El otro patrón se refiere a las inversiones más pequeñas de la empresa que se han centrado activamente en los sectores de servicios de la región que hacen un uso intensivo de tecnología, en particular en Costa Rica y el Uruguay.

### *TCS*

Creada en 1968 dentro del Grupo indio Tata, TCS empezó desarrollando software para otras empresas. Inicialmente, vendía horas de ingenieros y personal de mantenimiento y soporte. Con el tiempo, este modelo evolucionó hacia la provisión de soluciones, lo que permitió a la empresa ofrecer servicios subcontratados para una gama cada vez mayor de funciones de TI y tecnología que ya no eran actividades esenciales para sus clientes. En 2004 pasó a ser una empresa abierta a la Bolsa.

TCS inició sus operaciones en América Latina cuando sus clientes empezaron a expandirse en la región. Fue la primera empresa india de servicios empresariales a distancia en establecer sus operaciones en América Latina, al ingresar al mercado del Brasil en la década de los noventa. Posteriormente comenzó a operar en Chile, la Argentina y el Uruguay en 2002 y 2003, e hizo otra cuantiosa adquisición en Chile en 2005. Ese mismo año creó un centro global de servicios en el parque tecnológico en zona franca Zonamerica (Uruguay). Este fue el primer centro de América del Sur que obtuvo la certificación CMMI de nivel 5 (la calificación más alta de ese modelo). Actualmente la empresa tiene oficinas en 12 países de América Latina, centros globales de servicios en el Brasil, México, el Uruguay y la Argentina, y centros de BPO en Chile y el Ecuador. De los 111.000 empleados que la empresa tiene en todo el mundo, unos 5.000 están en América Latina.

TCS concibió una estrategia de tres elementos para sus operaciones en América Latina: la prestación de servicios a mercados locales (incluidos los clientes globales de TCS en la región); la aplicación del mismo concepto de deslocalización a bajo costo utilizado en la India para ofrecer servicios a otras regiones, explorando al mismo tiempo las ventajas de la deslocalización cercana; y el aprovechamiento de los aspectos que complementaron las operaciones en la India, como las diferencias horarias que permiten ofrecer un servicio continuo. La región desempeña un importante papel en el modelo de redes globales de servicios de la empresa, que consiste en una red mundial de centros de servicios vinculados que utilizan procesos estándar comunes y aprovechan las capacidades complementarias en todo el mundo. En este modelo, la India es el principal destino para la deslocalización; las operaciones en China y el Brasil se dirigen principalmente a clientes locales, pero se prevé ir desarrollando gradualmente su capacidad de deslocalización; y México, el Uruguay y Chile funcionan como centros de deslocalización cercana para el mercado de los Estados Unidos (como sucede con Hungría y Marruecos en el mercado europeo). Todo ello se complementa con servicios locales en Australia, Europa, el Japón y los Estados Unidos.

En realidad, hay una clara diferencia entre las operaciones en el Uruguay y en cierta medida en México, y las del resto de la región. En el Uruguay, las exportaciones representan el 90% de los ingresos. Actualmente el centro del Uruguay cuenta con más de 800 personas que prestan servicios de TI deslocalizados de manera cercana en español, portugués, inglés, francés, italiano, alemán y otros idiomas europeos. La presencia de TCS ha tenido un impacto significativo en la tasa de empleo local en este sector. México se está convirtiendo en otra sólida base de exportación para TCS debido a su proximidad con los Estados Unidos y su gran número de profesionales calificados con dominio del inglés. En 2007 se creó un centro global de servicios con 500 empleados y existen planes de expansión.

No obstante, con la excepción de esos dos países, las operaciones orientadas a la exportación en la región no han crecido al ritmo inicialmente previsto, y aproximadamente el 80% de los servicios prestados en los centros regionales se destinan a los mercados locales. Entre los principales problemas a los que se ha enfrentado TCS en sus esfuerzos por ampliar los servicios exportados desde la región cabe destacar los elevados costos en comparación con las operaciones en el país de origen y las dificultades para contratar a suficientes profesionales calificados.

En resumen, cuanto más especializados son los servicios ofrecidos a distancia, mayor es el papel que desempeñan los ingenieros u otros profesionales especializados como factores clave en las decisiones de inversión. A medida que empresas como ACS avanzan hacia funciones de mayor valor agregado, empiezan a invertir en países que no cuentan con buenas condiciones de arbitraje laboral, pero que concentran un volumen significativo de profesionales calificados y, en algunos casos, tienen grandes mercados que pueden ayudar a diluir los costos del componente de deslocalización de las operaciones. De hecho, las operaciones de empresas que han operado tradicionalmente en segmentos de alto valor agregado (por ejemplo, EDS, an HP company; IBM y TCS) se han concentrado en los países más grandes de la región y en aquellos con tasas de matriculación universitaria más elevadas. Las empresas de externalización integrada se concentran principalmente en México y el Brasil, donde combinan estrategias de búsqueda de mercados y búsqueda de eficiencia, aunque también han realizado inversiones en la Argentina, Chile, Costa Rica y el Uruguay. Esos países, en los que el componente de exportación de las operaciones tiende a ser mayor, ofrecen una combinación de políticas activas de promoción, un acervo significativo de ingenieros y profesionales de TI y sólidas industrias locales de TI.

Si bien el tamaño de los recursos humanos en esos países, si se compara con los países más pequeños de la mayor parte de América Central y el Caribe, es uno de sus principales activos para atraer centros globales de servicio, no es aún lo suficientemente grande para que la industria alcance el nivel de expansión que muchas empresas y encargados de elaborar políticas de desarrollo sectorial desean.

#### **c) Externalización de procesos de conocimiento (KPO): Evalueserve en Chile**

Varias empresas ofrecen funciones de KPO desde la región, aunque en la mayoría de los casos son funciones de investigación y desarrollo dentro de la empresa desempeñadas por grandes empresas en las industrias del automóvil, la electrónica y la minería, entre otras, o un componente del paquete de servicios ofrecido por las empresas de externalización integrada.

Evalueserve es una de las pocas empresas dedicadas exclusivamente a funciones de KPO que cuenta con centros de servicios en la región. Fundada en 2000 en la India, ofrece servicios de investigación de mercado y empresa, investigación de inversiones, propiedad intelectual y procesos jurídicos, marketing y apoyo de ventas, soluciones para la gestión de los conocimientos y conocimientos especializados de industrias específicas. Dispone de una red de ventas que se extiende por varios países,

pero las operaciones de servicios se concentran en la India, con tres ubicaciones de investigación adicionales: China (desde 2005), Chile (desde 2006) y Rumania (desde 2008).

Aunque el modelo empresarial de Evalueserve se basa en el concepto de la deslocalización y la prestación de servicios de alta calidad con costos competitivos, lo que le ha llevado a invertir en deslocalización fuera de la India no han sido los costos sino la necesidad de completar sus operaciones en la India con otros activos estratégicos, como la complementariedad horaria y los diferentes tipos de capacidades.

La decisión de invertir en Chile estuvo motivada ante todo por el deseo de invertir en América Latina. Era importante tener un centro de servicios en la región por tres razones fundamentales. En primer lugar, muchos clientes de Evalueserve, en particular los bancos de inversión de los Estados Unidos, necesitaban servicios en la misma zona horaria. En segundo lugar, al combinar operaciones en América Latina, la India y China (y habiendo previsto operaciones en Europa Oriental), la empresa podía establecer un ciclo de prestaciones de 24 horas durante cinco días laborables sin necesidad de turnos de noche. Esto es crítico para los proyectos en los que el tiempo que tarda un producto en llegar al mercado puede determinar su éxito o fracaso. En tercer lugar, Evalueserve había decidido fortalecer su presencia en los mercados emergentes y aumentar su conocimiento de esos mercados. Asia quedaba cubierta por los centros ubicados en la India y China, Rumania cubriría Europa oriental y era fundamental contar con un centro en América Latina para investigar los mercados latinoamericanos y dar servicio a los clientes locales.

Dentro de América Latina se barajaron inicialmente cinco ubicaciones: México D.F., San José (Costa Rica), São Paulo (Brasil), Buenos Aires (Argentina) y Santiago (Chile). Los factores que se tuvieron en cuenta fueron la disponibilidad de personal, los costos y el entorno empresarial general. La principal ventaja de Chile era este último aspecto. En cuanto a recursos humanos, pese a la existencia de buenas universidades, Chile tenía una base de aptitudes limitada si se comparaba con otros lugares de la región. Sin embargo, Evalueserve creyó que era posible completar el talento local con talento extranjero gracias a los sencillos procedimientos y políticas nacionales de inmigración. Esta capacidad de aprovechar el talento mundial ha sido el principal activo de las operaciones de la empresa en Chile. Aproximadamente una tercera parte de los 150 empleados de Evalueserve en Chile son extranjeros.

Los costos en Chile, pese a ser inferiores a los de México y el Brasil, son superiores a los de la Argentina y Costa Rica. No obstante, esto se compensó con incentivos del gobierno, como subsidios para capacitación y el ofrecimiento de espacio de oficinas, y bajos costos administrativos y de oportunidad debido a los rápidos procedimientos regulatorios. En vez de establecerse en Santiago, la empresa se ubicó en las instalaciones de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) situadas cerca de Valparaíso, que tiene las características de otras ciudades secundarias (una sólida comunidad universitaria y tasas de rotación y costos más bajos). La empresa se considera una de las mejores opciones de empleo para los servicios profesionales de alto valor.

El centro de Evalueserve en Chile, que representa el 10% de las ventas globales de la empresa y el 6% de sus empleados, da servicios a clientes en América del Norte y Europa y a las oficinas regionales de empresas transnacionales. El centro ofrece principalmente servicios de investigación empresarial y de inversiones, y la oferta de servicios se está ampliando progresivamente para abarcar otro tipo de servicios que actualmente solo se ofrecen desde la India, entre los que se incluyen investigación tecnológica, servicios de propiedad intelectual y servicios de asesoramiento jurídico. Los primeros clientes importantes del centro de Chile fueron los bancos de inversión norteamericanos que valoraron la proximidad de la zona horaria. También figuran entre sus clientes empresas de consultoría y empresas de la lista *Fortune 500* de los Estados Unidos y Europa. Además de los clientes globales, la empresa ha empezado a dirigirse al mercado regional, que actualmente solo representa una pequeña parte de la cartera de la subsidiaria chilena.

La deslocalización de segunda generación sigue siendo escasa en la región, aunque se han realizado operaciones de investigación y desarrollo dentro de las empresas establecidas y un pequeño número de inversiones en funciones de KPO. A medida que los servicios exigen mayores aptitudes, la disponibilidad de profesionales calificados y otros activos estratégicos, y no solo los costos, tienen una creciente importancia en las decisiones de inversión. En la experiencia de Evalueserve, la decisión de invertir en América Latina en esas funciones no se basó en los costos; la finalidad era complementar las operaciones en la India. La decisión de invertir en Chile, por otro lado, estaba basada en los costos competitivos frente a los países vecinos (habida cuenta de los incentivos estatales y los costos de oportunidad de un entorno empresarial favorable) así como la condición *sine qua non* de disponibilidad de recursos humanos calificados, que en este caso podían completarse fácilmente con profesionales de otros países.

**d) Transnacionales regionales: Softtek**

En América Latina han surgido empresa locales en los mercados de BPO y TI, que emplea a varios miles de personas y da servicio a múltiples clientes transnacionales (en el cuadro II.A-1 del anexo se enumeran algunas de las principales empresas locales de servicios empresariales a distancia). Algunas de ellas han llevado a cabo procesos de internacionalización propios para explotar los activos complementarios dentro de la región y en otras regiones<sup>18</sup>.

Softtek fue la primera empresa de América Latina en entrar en el *Black Book of Outsourcing*. Posteriormente se incluyeron otras empresas: CPM Braxis (Brasil), Neoris (México), Globant (Argentina) y DBA Engenharia de Sistemas (Brasil) (*Black Book of Outsourcing*, 2008). Al igual que otras empresas, Softtek se ha convertido en una empresa transnacional por derecho propio.

Del mismo modo que las empresas de la India de esta industria nacieron “deslocalizadas”, Softtek nació de una “deslocalización cercana” (*Near Shore*, término que acuñó en 1997). Creada en 1983 por empleados del Grupo Alfa, es la empresa de TI mexicana más grande y tiene 6.000 empleados. A diferencia de algunas de las empresas más grandes del Brasil de este sector, buena parte de sus ventas procede de las exportaciones. Las principales operaciones de Softtek se desarrollan en Monterrey y México D.F., pero la empresa se ha expandido a nivel internacional y ha creado centros globales de servicios en el Brasil, España y China. La empresa es conocida por sus fuertes inversiones en capacitación y certificación y por su asociación con instituciones de enseñanza e investigación tecnológica, en particular con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Softtek se centró en el mercado mexicano hasta que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entró en vigor y la empresa empezó a explotar las ventajas de la deslocalización cercana para los clientes de los Estados Unidos. La trayectoria de la empresa como proveedor internacional puede dividirse en dos etapas.

---

<sup>18</sup> Las empresas de la región que están presente en los rankings globales se concentran en los países más grandes. No obstante, las empresas más pequeñas de países más pequeños han aprovechado también las oportunidades de la deslocalización estableciendo su base en los países de origen e invirtiendo en otros países. Así pues, en esta industria ha habido corrientes significativas de inversiones dentro del Caribe. La empresa jamaicana E-services opera también desde Santa Lucía; Tropicall, con sede en Saint Kitts y Nevis, opera también desde Jamaica; International Market Access (IMA) de Antigua y Barbuda estableció operaciones en Barbados en 2003, que fueron posteriormente vendidas a una empresa estadounidense, y más tarde invirtió en Saint Kitts y Nevis (*The Sun*, 2006). Gracias a estas inversiones las empresas han explorado las ventajas comunes de la deslocalización cercana en el Caribe y han diversificado al mismo tiempo las ubicaciones para minimizar el riesgo y expandirse más allá de sus países de origen.

Entre 1997 y 2004, la empresa operó según un modelo de operaciones de México dirigida al mercado de los Estados Unidos. Durante este período, la empresa pasó de promover la ubicación —más que los atributos de la deslocalización cercana específicos de la empresa (proximidad, ventajas de la zona horaria, afinidad cultural y facilidad para hacer negocios)— a destacar las ventajas de las relaciones de larga duración entre cliente y proveedor que, cuando seguían el modelo que consideraba el “costo total de la iniciativa” (gastos totales habida cuenta del aumento de eficiencia que ofrece la deslocalización cercana), arrojaban resultados más eficientes que la deslocalización hacia Asia, debido principalmente al arbitraje laboral. Este período finalizó con la adquisición de las operaciones de TI de GE basadas en México y que daban empleo a 1.000 ingenieros, lo que convirtió a la empresa en el principal proveedor de soluciones de TI para GE en zonas cercanas.

La segunda etapa —el modelo global de deslocalización cercana— se inició en 2004 con la apertura de centros en el Brasil y España. Básicamente, la estrategia consistía en la creación de centros fuera de las zonas tradicionales de deslocalización cercana que ofrecieran a la empresa acceso a distintos grupos y escalas de aptitudes. En ese mismo contexto, en 2007 la empresa adquirió IT United, un proveedor de desarrollo de software y servicios a distancia ubicado en China, donde trabajan actualmente 400 empleados. Gracias a una red de ocho centros globales de prestaciones, la empresa puede ofrecer soluciones de manera ininterrumpida para servicios relacionados con aplicaciones, infraestructura de TI y servicios BPO, completando así su base de deslocalización cercana y ofreciendo al mismo tiempo a sus clientes una alternativa a la India.

Softtek ha llevado a cabo un marketing intenso de sus ventajas como centro de deslocalización cercana y ha empezado a explorar las complementariedades entre los centros de servicio situados en los distintos países de la región y entre las regiones. Estas ventajas coinciden en buena medida con las que posee México como país. Puede establecerse un paralelismo entre la estrategia de la empresa de combinar la deslocalización cercana con la deslocalización a regiones más lejanas y una posible estrategia para México y otros países de América Latina y el Caribe dirigida a encontrar complementariedades con otros países e impulsar sus ventajas locales para la prestación de servicios globales.

Las empresas que se han descrito en este apartado difieren mucho en cuanto a la combinación de servicios que ofrecen, su origen, tamaño y experiencia en América Latina y el Caribe. Algunas son relativamente nuevas en la región y aún están empezando a entenderla y a establecer futuras vías para explorar su potencial. Otras tienen largas décadas de experiencia en los mercados locales. Cada experiencia ha sido única, pero a partir de los casos analizados se desprenden algunas características generales del papel de América Latina y el Caribe en la industria de la deslocalización.

No cabe duda de que existe un creciente interés en la región como destino de deslocalización. A medida que crece la industria de servicios de deslocalización globales, se generan oportunidades en todo el mundo basadas en los costos, las ventajas de la proximidad y otros activos estratégicos que complementan las redes de servicios globales. Las empresas de funciones más tradicionales de BPO y centros de contacto han puesto su mira en Centroamérica y el Caribe como destinos atractivos debido a las ventajas derivadas de la proximidad geográfica y cultural con los Estados Unidos y la disponibilidad de personas que hablan español e inglés. Las políticas de promoción de las inversiones han sido esenciales para atraer inversionistas extranjeros a esta industria. Algunas empresas se han dirigido hacia los mercados más consolidados de la región, mientras que otras han valorado los mercados menos explorados que ofrecen costos más bajos y menores tasas de rotación, incluidos los países que acaban de entrar en este sector y las regiones dentro de países grandes. Estas mismas empresas han invertido en los países más grandes de la región con inversiones que combinan la búsqueda de mercados con la búsqueda de eficiencia. Varios países de América Latina, como México y la Argentina, se han beneficiado de la creciente importancia del mercado hispano en los Estados Unidos, mediante las operaciones de empresas como Teleperformance y Digitex.

Las grandes empresas de externalización integrada han adoptado también distintos enfoques, y han invertido en actividades orientadas principalmente a la exportación en los países más pequeños que tienen una base sustancial de aptitudes especializadas y políticas activas para promover la industria de los servicios a distancia (Chile, Costa Rica y el Uruguay) y en los grandes mercados del Brasil y México, donde aprovechan los mercados locales y las estructuras consolidadas. La Argentina parece estar entre esos dos modelos ya que presenta características tanto de los mercados más grandes como de los mercados más pequeños de alta tecnología a precios competitivos.

En cierta medida en el caso de las empresas de externalización integrada, y en mayor medida en el de las que realizan funciones para las que se requiere una mayor capacitación, como las funciones de KPO, el objetivo de las estrategias corporativas en América Latina y el Caribe ha sido complementar los servicios ofrecidos a distancia en otros lugares, sobre todo en la India, mediante el acceso a distintas capacidades, una combinación de zonas horarias que permite a las empresas ofrecer servicio en todo momento y la diversificación de las ubicaciones de los centros de servicios para clientes específicos.

La región ha tenido éxito en todos los segmentos de la industria de los servicios a distancia, y en los últimos años se ha registrado un aumento significativo del número de inversiones y nuevos puestos de trabajo. No obstante, sigue existiendo un desfase entre el interés de las empresas en utilizar la región como base para la deslocalización y la tasa de crecimiento de las exportaciones. Si bien no se pueden medir de manera exacta todas las inversiones previstas, este desfase puede deberse a las trayectorias de las empresas que establecieron operaciones para dar servicio tanto a los mercados locales como de exportación pero que en realidad exportaron muy poco. América Latina y el Caribe no está aprovechando aún todo el potencial de esta industria. En la sección D se abordan los retos en materia de política que es preciso enfrentar para aumentar las inversiones destinadas a la deslocalización en la región.

#### **D. RAZONES PARA PROMOVER LA DESLOCALIZACIÓN Y POLÍTICAS APLICADAS**

El origen de buena parte de la literatura sobre la deslocalización ha sido la preocupación por la pérdida de puestos de trabajo en los países desarrollados. La otra cara de la moneda de ese problema —que sigue siendo debatido (McKinsey Global Institute, 2005)— es que se han creado puestos de trabajo en los países en desarrollo. Gracias a la deslocalización, las tecnologías de la información y las comunicaciones han empezado a crear una distribución geográfica del empleo más eficiente en función de la oferta laboral evitando así los costos sociales de la inmigración, para actividades que requieren calificación y ofrecen tasas de remuneración más elevadas a las de otros segmentos en los que se requiere el mismo nivel de calificación.

Para América Latina y el Caribe, los beneficios son concretos. Esta industria ha creado un número significativo de puestos de trabajo, especialmente en los países más pequeños (véase el cuadro II.8). Además de los puestos de trabajo creados, el empleo en esta industria, según la opinión de las empresas y los gobiernos entrevistados para el estudio, es especialmente atractivo desde la perspectiva del desarrollo social (véase el recuadro II.8). En segundo lugar, el establecimiento de vínculos entre las empresas locales y las empresas transnacionales en los servicios empresariales a distancia puede resultar clave para situar a esas empresas en los mercados mundiales. Para ingresar en esos mercados, los interlocutores más pequeños de esta industria tienen que hacer frente a grandes obstáculos relacionados con el desarrollo de marcas, el reconocimiento y la reputación. Las empresas locales, al participar, como proveedores o asociados, en las redes de las empresas transnacionales establecidas, pueden ingresar en los mercados mundiales de servicios en los que la marca y la reputación de las empresas más grandes representarían de otro modo un importante obstáculo para acceder a esos mercados.

Cuadro II.8  
**PAÍSES SELECCIONADOS: NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO ESTIMADOS  
 EN LOS SERVICIOS EMPRESARIALES A DISTANCIA, 2008**

País	Puestos de trabajo estimados	Puestos de trabajo estimados por 100.000 habitantes
Barbados	4 000	1 370
Costa Rica	23 500	543
Santa Lucía	632	393
Jamaica	10 000	373
San Vicente y las Granadinas	365	307
Antigua y Barbuda	230	277
República Dominicana	22 000	232
Guyana	1 400	189
Belice	450	163
El Salvador	6 800	102
Trinidad y Tabago	1 000	76
Chile	12 000	74
Argentina (solo funciones de centros de llamadas)	24 000	62
Guatemala	6 500	51

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de las respuestas de los países a la encuesta sobre los servicios empresariales a distancia; Zagada Institute, “Caribbean Contact Center & BPO Report 2008 – 2010. Published by Zagada Institute projects Caribbean outsourcing talent base surpassing 100,000 by 2010”, *Nota de prensa*, 24 de julio de 2008; Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI), *Snapshot Caribbean: Benchmarking FDI Competitiveness in Caribbean Companies*, Washington, D.C., Secretaría del Commonwealth, junio de 2007; Naciones Unidas, “World population prospects: The 2006 revision” [base de datos en línea] <http://esa.un.org/unpp>, 2006; “World urbanization prospects: The 2005 revision” [base de datos en línea] <http://esa.un.org/unpp>, 2005, y datos estimados para los centros de llamadas de la Argentina.

Recuadro II.8  
**CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO EN LA INDUSTRIA DE LOS SERVICIOS A DISTANCIA  
 EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

Además del número de empleos directos generados por la industria de los servicios a distancia, las características del empleo en esta industria lo hacen muy atractivo desde la perspectiva del desarrollo social.

- El empleo en esta industria está relativamente bien remunerado, incluso en los segmentos de menor valor agregado. En muchos países, el trabajo en los centros de llamadas se considera un puesto de carrera y se estima que las empresas que se dedican a esa actividad son buenos empleadores, como lo muestran las bajas tasas de rotación. Esto mismo ocurre, si cabe de manera más significativa, en los segmentos de mayor valor agregado.
- La industria de la deslocalización y, en particular, el segmento de los centros de contacto, ha proporcionado empleo a segmentos de la población en los que la tasa de desempleo es por lo general elevada: jóvenes profesionales sin experiencia, estudiantes, mujeres (que a menudo constituyen más de la mitad del personal en los centros de contacto), y profesionales a mitad y al final de su carrera.

## Recuadro II.8 (conclusión)

- También ha creado empleo en zonas periféricas. Las mismas razones que hacen posible deslocalizar servicios a otro país permiten también su reubicación fuera de los grandes centros urbanos en zonas con menores oportunidades de empleo. En esas áreas se valora enormemente el empleo en los servicios empresariales a distancia y, entre las ventajas para las empresas, cabe destacar los bajos costos laborales y la baja tasa de rotación. Habida cuenta de estos factores, se han realizado inversiones en ciudades secundarias a medida que los principales centros de servicios empiezan a mostrar signos de saturación y las zonas periféricas desarrollan infraestructura y capacidades. Las zonas que más han seguido esta tendencia son aquellas con una fuerte concentración de universidades y otras instituciones de enseñanza e investigación. En América Latina y el Caribe, hay varios ejemplos de clusters que se están consolidando o que están empezando a desarrollarse fuera de las capitales y los grandes centros urbanos: Córdoba (Argentina), un grupo de pequeñas ciudades en las afueras de São Paulo (Brasil), Valparaíso (Chile), Manizales (Colombia) y Santiago de los Caballeros (República Dominicana).
- La deslocalización ha reducido la fuga de cerebros y ha ayudado a reabsorber a aquellos que partieron, que han actuado no solo como empleados sino también como empresarios, aportando capacidades, tecnología, iniciativa empresarial y capital, y ayudando a incluir a sus países de origen en el mercado de los servicios empresariales a distancia.
- A todos los niveles, las empresas han ofrecido capacitación continua y han desarrollado aptitudes que, al menos en algunos casos, son transferibles a otras empresas e industrias. La existencia de profesionales calificados en el mercado laboral local, formados en el ámbito de la tecnología de punta y las prácticas empresariales en las mayores empresas transnacionales del mundo, ha sido una ventaja para las empresas locales. El contacto con la tecnología, las prácticas empresariales y las culturas corporativas adoptadas en todo el mundo se ha extendido también a las empresas locales y la fuerza de trabajo en general.
- Al ofrecer a clientes extranjeros tipos de servicios no disponibles en el mercado local (por ejemplo determinados productos financieros), algunos grupos de profesionales han logrado crear esos mercados en el ámbito local y beneficiar así a las empresas y los consumidores nacionales.
- Esta industria ha creado una demanda económica de educación, impulsando a los gobiernos a adoptar medidas para mejorar los sistemas y las prácticas educativas a todos los niveles: primario, secundario, técnico y universitario. Se han emprendido iniciativas público-privadas que pueden generar cambios positivos y garantizar que la capacidad educativa local se mantenga actualizada respecto de los estándares mundiales.
- Cada empleo directo en servicios de deslocalización genera múltiples empleos indirectos. En la República Dominicana se calcula que por cada empleo directo de la industria de los servicios empresariales a distancia se crean cuatro empleos indirectos. Esa proporción es similar en otros destinos. Los ingresos de los empleados han impulsado los mercados locales de bienes y servicios de consumo, y las inversiones realizadas por las propias empresas han creado mercados para otros bienes y servicios, como los productos de hardware y software, el mobiliario de oficina y la construcción.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de las respuestas de los organismos de promoción de las inversiones a la encuesta sobre los servicios empresariales a distancia.

En tercer lugar, las inversiones en deslocalización pueden originar mayores exportaciones, más diversificadas y con mayor valor agregado en una actividad que no utiliza muchas materias primas y, por lo tanto, tiene un impacto ambiental relativamente escaso. El desarrollo de servicios a distancia ha sido uno de los principales objetivos de los países que tratan de diversificar sus actividades y apartarse de las actividades manufactureras de bajo valor agregado que cada vez se ven más amenazadas por la competencia de China (CEPAL, 2008a, 2008b). Por último, el hecho de contar con una industria orientada a la exportación ha favorecido las inversiones en telecomunicaciones y otras infraestructuras financieramente viables. Esta combinación de características hace que la industria de la deslocalización, si se aprovecha adecuadamente, sea un segmento de IED de alta calidad.

La mayoría de los países de la región han aplicado estrategias para promover la industria de los servicios de deslocalización en general, y consideran que la IED es un aspecto decisivo. Junto con las políticas empresariales horizontales, la promoción de la imagen país y otras iniciativas destinadas a atraer la IED, los países han aplicado medidas específicas para la industria de los servicios empresariales a distancia. En el cuadro II.A-1 del anexo se presenta un panorama general de las iniciativas de política aplicadas en la región, que pueden dividirse principalmente en dos categorías:

- Instrumentos fiscales y condición de zona franca: se utiliza una amplia variedad de instrumentos fiscales entre los que se incluyen la exención de derechos sobre equipos y componentes y la exención del impuesto a la exportación, el impuesto sobre la renta y el impuesto sobre el valor agregado (IVA). En la mayoría de los países de la región, los servicios pueden beneficiarse de regímenes de zona franca. En muchos casos se ha concedido la condición de empresa de zona franca a entidades individuales, por lo que las empresas se benefician de las ventajas de la zona franca independientemente de dónde estén ubicadas. Estas iniciativas han contribuido a mejorar la competitividad de los costos de los países respecto de otros destinos de deslocalización, si bien el éxito de estas políticas debe evaluarse también en función del costo que supone para los países la concesión de incentivos; y
- Capacitación: uno de los principales cuellos de botella para la expansión de la industria de la deslocalización en América Latina y el Caribe es la disponibilidad de recursos humanos (véase el recuadro II.9). Para solucionar este problema, los países han emprendido iniciativas de capacitación entre las que se incluye la enseñanza del inglés, la mejora de los programas de estudio de la enseñanza primaria y secundaria, y formación y cursos específicos para las funciones de los servicios de deslocalización a todos los niveles<sup>19</sup>:
  - Enseñanza del inglés: el dominio del inglés es decisivo tanto para los países que desean entrar en el mercado de servicios de clientes de habla inglesa, especialmente en los centros de contacto, como para los que desean ofrecer servicios de mayor valor agregado para los que se precisa una constante interacción con los clientes y los colegas de otros centros globales de servicios de la misma empresa. Además de fortalecer la enseñanza del inglés en la educación primaria y secundaria y las universidades, los países han aplicado otros programas complementarios para la enseñanza de ese idioma y han ofrecido becas para que los empleados realicen cursos de inglés, tanto dentro como fuera de las empresas. En Chile se ha puesto en marcha un programa específico para mejorar los conocimientos de inglés entre los profesionales de TI y se ha aplicado una creativa combinación de instrumentos para aumentar de manera general la base de personas que hablan inglés, entre los que se incluyen programas de inmersión dirigidos a estudiantes de enseñanza secundaria y programas voluntarios para jóvenes profesores de inglés. En Chile y Nicaragua se han aplicado también programas para saber quiénes dominan el inglés, mediante la realización de pruebas y la elaboración de una lista en la que se incluye a las personas que hablan ese idioma, y que se pone a disposición de las empresas interesadas en contratar personal. Además, en Chile se ha aplicado un innovador programa para voluntarios extranjeros con el fin de hacer frente a la escasez de profesores de inglés. En Colombia, el gobierno y el British Council se han asociado para lograr que para 2019 todos los bachilleres tengan al menos un nivel intermedio de inglés de acuerdo con el Marco común europeo de referencia para las lenguas del Consejo de Europa<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Esto se aplica a los países en los que se habla español y portugués. En el Caribe de habla inglesa, se están emprendiendo iniciativas para aumentar el número de profesionales bilingües (normalmente inglés-español).

<sup>20</sup> Algunos países han empezado a incluir en sus programas otros idiomas además del inglés.

- Educación: varios países han revisado o están revisando los programas de enseñanza primaria, secundaria, técnica y universitaria para velar por que todos los graduados de todos los niveles estén preparados para el mercado de trabajo. En estas reformas se incluye el fortalecimiento de los programas de matemáticas y un mayor acceso a la TI. Las empresas señalan que es preciso mejorar la capacidad analítica y de resolución de problemas.
- Aptitudes técnicas: las iniciativas varían tanto como los sectores a los que van dirigidas y comprenden desde programas de capacitación para carreras técnicas específicas (como el Call Center Institute of the Americas ubicado en la República Dominicana o capacitación en terminología médica) hasta iniciativas destinadas a aumentar el número de ingenieros calificados y de profesionales con certificación en TI. La interacción entre las empresas y las universidades ha dado interesantes resultados para ambas partes, pero, en algunos países, las empresas informan de que los programas de estudios universitarios siguen estando muy desvinculados de las demandas del mercado de trabajo y en especial de esta industria. En algunos países el gobierno concede ayudas a las empresas para que realicen capacitación en el empleo.

Recuadro II.9

**EL CUELLO DE BOTELLA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Resulta paradójico que existan al mismo tiempo altas tasas de desempleo y empresas deseosas de invertir y dar empleo pero que tropiezan con limitaciones relacionadas con la escala de la fuerza de trabajo. Esta es una limitación normal en los países pequeños, pero el cuello de botella de América Latina y el Caribe no se ha debido al tamaño de la población en general sino más bien al tamaño de población educada, tanto en los países pequeños como en los grandes. Esta paradoja se debe al insuficiente acceso a la educación y la escasa calidad de los sistemas educativos de la región. Incluso entre los profesionales capacitados, solo una parte es empleable en la industria de deslocalización (véase el cuadro). En la India existen los mismos problemas, pero la base de la que se parte es mucho más amplia.

**BRASIL, MÉXICO, INDIA Y CHINA: PROPORCIÓN DE PROFESIONALES ADECUADOS PARA FUNCIONES DE DESLOCALIZACIÓN DEL TOTAL DE PROFESIONALES, CATEGORÍAS SELECCIONADAS***(En porcentajes)*

	<b>Ingenieros</b>	<b>Analistas<sup>a</sup></b>	<b>Generalistas<sup>b</sup></b>	<b>Finanzas y contabilidad</b>
Brasil	13	10	8	13
México	22	20	11	24
India	25	15	10	15
China	10	10	3	15

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de McKinsey Global Institute, "Interactive exhibit. Overview of global supply and demand of offshoring services" [en línea] <http://www.mckinsey.com/mgi/tp/offshoring/>, 2008.

<sup>a</sup> Puestos que exigen una fuerte capacidad analítica. Estos profesionales son titulados universitarios en matemáticas, física o estadística y realizan tareas de investigación de mercado, investigación y desarrollo de software y algunas funciones auxiliares.

<sup>b</sup> Puestos que no exigen ninguna capacitación específica pero sí un título universitario. Los empleados son titulados en otras carreras distintas a las de los analistas y trabajan en ventas y marketing, realizan funciones administrativas y dan servicio a clientes.

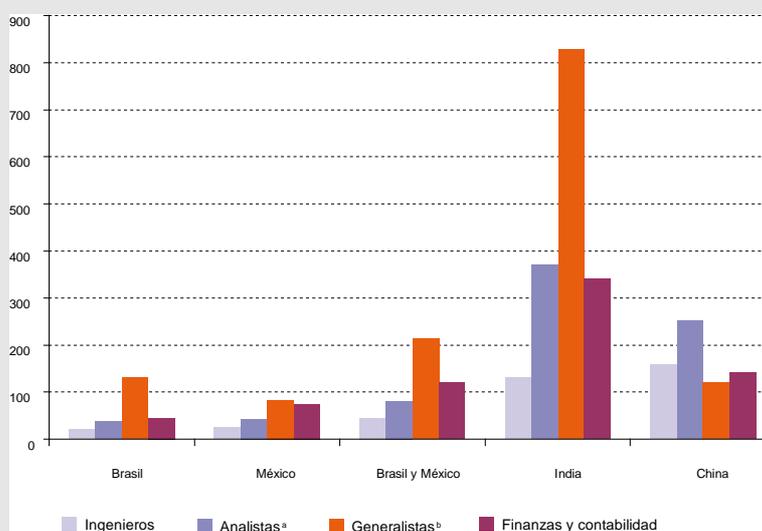
Las empresas entrevistadas para este estudio consideran que las principales limitaciones de América Latina y el Caribe en términos de recursos humanos son las siguientes:

- Fuera del Caribe de habla inglesa, muchas empresas indicaron que el dominio del inglés representaba un mayor cuello de botella que las capacidades técnicas. Uno de los principales retos es pasar del conocimiento del inglés al dominio funcional, la fluidez y la familiaridad con el inglés comercial y técnico.

- Las aptitudes adquiridas durante la educación primaria y secundaria, como el razonamiento matemático, el análisis crítico, la lectura, la comprensión oral y la fluidez escrita y oral, inciden en el desempeño de los profesionales, tanto si tratan con clientes como si trabajan en el desarrollo de software, y son especialmente importantes cuando un país desea mejorar su industria de servicios para dirigirla a segmentos de mayor valor agregado. Diferentes estudios corroboran las lagunas que existen en relación con estas aptitudes (Dutta, Lopez-Claros y Mía 2006; OCDE, 2006).
- El desarrollo de aptitudes técnicas y capacidad científica y de ingeniería son un blanco móvil. Entre los aspectos mencionados específicamente por las empresas entrevistadas para este informe como ámbitos en los que se puede mejorar cabe destacar el fortalecimiento de la capacitación técnica posterior a la educación secundaria, la mayor participación del sector privado en el diseño de los programas de estudios de las universidades técnicas, en especial en los cursos de ingeniería, y la promoción de tasas más elevadas de certificación en procesos de software. Es fundamental que tanto el sector privado como público participen en esas iniciativas, no solo mediante financiamiento sino también de forma más directa (EIU, 2008).
- Otro factor que puede influir en la escala de talentos disponibles para los posibles inversionistas es la flexibilidad de las políticas de movilidad laboral. Las empresas entrevistadas han indicado que el atractivo de la región como destino competitivo de IED en esta industria podría aumentar si las políticas de inmigración fueran más flexibles. Al comparar la fuerza de trabajo de México y el Brasil, los mercados más grandes de la región, con la de la India y China se aprecia que la integración de los mercados de trabajo dentro de la región aumentaría su atractivo como destino de servicios a distancia (véase el gráfico).

#### BRASIL, MÉXICO, INDIA Y CHINA: PROFESIONALES DISPONIBLES PARA FUNCIONES DE DESLOCALIZACIÓN EN ALGUNAS CATEGORÍAS

(En miles de personas)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de McKinsey Global Institute, “Interactive exhibit. Overview of global supply and demand of offshoring services” [en línea] <http://www.mckinsey.com/mgi/tp/offshoring/>, 2008.

<sup>a</sup> Puestos que exigen una fuerte capacidad analítica. Estos profesionales son titulados universitarios en matemáticas, física o estadística y realizan tareas de investigación de mercado, investigación y desarrollo de software y algunas funciones auxiliares.

<sup>b</sup> Puestos que no exigen ninguna capacitación específica pero sí un título universitario. Los empleados son titulados en otras carreras distintas a las de los analistas y trabajan en ventas y marketing, realizan funciones administrativas y dan servicio a clientes.

## Recuadro II.9 (conclusión)

La limitación del tamaño de la fuerza laboral no solo plantea problemas para atraer a nuevas empresas. Dado que la industria crece cada vez más y la fuerza de trabajo calificada está estancada o aumenta a un ritmo insuficiente, a medida que se incrementa el interés de los inversionistas, las empresas tienen que recurrir a empleados de otras empresas, lo que aumenta la tasa de rotación y los costos y disminuye la competitividad de la industria. Además, la escasa base de aptitudes impide a las empresas mejorar su combinación de servicios en cada país y, por lo tanto, limita el posible papel de las empresas transnacionales en las estrategias nacionales para la mejora tecnológica a través de servicios.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de las entrevistas a las empresas; las respuestas de los países a la encuesta sobre los servicios empresariales a distancia; McKinsey Global Institute, “Interactive exhibit. Overview of global supply and demand of offshoring services” [en línea] <http://www.mckinsey.com/mgi/rp/offshoring/>, 2008 y Economist Intelligence Unit (EIU), “In search of business sustainability: Latin American education and the role of the private sector” [en línea] [www.eiu.com](http://www.eiu.com), 2008.

Otras iniciativas incluyen también el establecimiento de parques tecnológicos y subsidios para financiar las evaluaciones previas a la inversión y los costos de establecimiento. El objetivo de ambas iniciativas, además de atraer la IED en toda la industria y establecer políticas para la prestación de servicios posteriores a la inversión, es desarrollar *clusters* que, alcanzado un umbral crítico, sean sostenibles sin apoyo estatal. La reforma regulatoria de la industria de las telecomunicaciones y los programas para la mejora de la infraestructura de TI están avanzando. Aunque estos programas no se dirigen de manera específica a la industria de los servicios a distancia, beneficiarán más a esta industria que a las que no se basan en TI. El objetivo de todas estas medidas es superar los principales cuellos de botella señalados por las empresas (escasez de recursos humanos y baja competitividad de costos). No obstante, sigue habiendo dificultades para aprovechar plenamente el potencial de la región como destino de nuevas inversiones y maximizar los beneficios de la industria para el desarrollo local.

Pese a las políticas aplicadas, para que la industria se desarrolle plenamente será necesario superar los principales cuellos de botella de la región, como la disponibilidad de recursos humanos con suficiente calificación técnica y conocimientos de idiomas. Las empresas locales y extranjeras, los especialistas de la industria y los gobiernos que ya han empezado a promover esta industria en sus respectivos países han señalado la necesidad de aplicar cinco grupos principales de políticas. En el marco de todas estas medidas hay espacio para la cooperación intrarregional.

- i) Ampliar y mejorar la base de aptitudes. Para ello es necesario actuar en distintos ámbitos. El refuerzo de la educación primaria y secundaria, en particular en las áreas de las matemáticas, la lógica y la capacidad de lectura y comprensión, así como la enseñanza temprana del inglés en los países que no son de habla inglesa y el fomento de la interacción entre los sectores público y privado y las universidades en el diseño y establecimiento de los programas de estudios técnicos y universitarios contribuirán a mejorar la calificación de la fuerza de trabajo de cada país. El establecimiento de políticas de movilidad laboral más flexibles dentro de la región podría aumentar también su atractivo como destino para la deslocalización de servicios ya que permitiría a los países realizar un volumen de operaciones superior al que sería posible con sus respectivas fuerzas de trabajo. Por último, los países con grandes diásporas podrían beneficiarse de programas para favorecer el retorno mediante el ofrecimiento de empleos en la industria de los servicios empresariales a distancia o como empresarios. Las empresas y varios países del Caribe y Centroamérica están considerando el aspecto de la diáspora que, pese a tener distintas características, fue muy importante en la

India. Como parte de los esfuerzos por reunir recursos humanos en esos centros, IBM aplicó un programa específico con el eslogan “Volvé a casa” para atraer a los profesionales de TI argentinos que trabajan en el extranjero. Guyana también ha aplicado estrategias específicas para atraer a los residentes en el extranjero.

- ii) Hacer elecciones estratégicas. Ahora que América Latina y el Caribe se consideran posibles destinos de inversión, los países deben encontrar y desarrollar sus activos únicos y explorar el modo de insertarse de forma más exitosa en los mercados regionales y globales y en las estructuras de prestación de servicios de las empresas transnacionales. Esto les ayudaría a orientar sus respuestas de política de forma más eficaz. Muchos países ya lo están haciendo, como es el caso de Chile que, como ya se ha mencionado, se está centrado en servicios de alto valor agregado como las funciones de KPO (véase el recuadro II.6). Antigua y Barbuda se ha centrado en la informática médica, que no requiere operaciones de gran escala pero sí el dominio de idiomas para garantizar la exactitud y bajas tasas de rotación debido al elevado costo de la capacitación. Además, la informática médica es un segmento que probablemente crezca debido al envejecimiento de la población en los países desarrollados y ofrece la posibilidad de avanzar de los simples servicios de transcripción a servicios de mayor valor agregado. El Uruguay, al igual que Chile, posee un potencial limitado para atraer operaciones de gran volumen y, por lo tanto, ha centrado sus esfuerzos de política en la industria de TI de mayor valor agregado y los servicios de KPO. Los grandes países como el Brasil y México, aunque acogen a empresas de todos los segmentos de la industria, han identificado la necesidad de establecer políticas específicas para promover el desarrollo de sectores de mayor valor agregado, en particular en servicios de TI, y han confiado tanto en las empresas transnacionales como en las sólidas empresas locales para desarrollar esas industrias (véase el cuadro II.A-1). Las entidades subnacionales de esos países (estados y municipalidades) podrían beneficiarse con la especialización en distintos segmentos o funciones.
- iii) Actuar de forma colectiva en la promoción de la región. Los países de la región deberían explorar las complementariedades que existen entre ellos, mediante la flexibilidad en el movimiento de la fuerza de trabajo y estrategias regionales comunes de marketing, al tiempo que desarrollan y promocionan activamente sus ventajas únicas. Existe una amplia competencia entre los países en la industria de los servicios empresariales a distancia, y los países de América Latina y el Caribe se enfrentan a gigantes como la India, así como a una multitud de destinos emergentes de Europa oriental, Asia y África. La decisión de una empresa sobre dónde establecer un centro de servicios puede estar motivada por su propio deseo de aprovechar las ventajas de un destino particular o una solicitud de un cliente en particular. En ambos casos, la primera decisión sobre la ubicación es por lo general si se elige América Latina y el Caribe u otra región. Por lo tanto, existen razones para promover de manera activa y coordinada las ventajas que ofrece la región (proximidad geográfica con los Estados Unidos, ventajas de la zona horaria, acentos más familiares e identificación cultural), así como las formas en que puede complementar a la India (por ejemplo, con zonas horarias opuestas que permiten modelos de entrega continua que pueden interesar a los clientes globales y como destino alternativo para las empresas que tratan de diversificar sus riesgos). El conocimiento del mercado y de los principales inversionistas permite orientar mejor el enfoque. Asimismo, las corrientes de inversión Sur-Sur están en general en alza en la IED, sobre todo en la industria de los servicios empresariales a distancia, donde los gigantes indios e incluso los actores de nicho indios más pequeños dominan el mercado y, al igual que otras empresas de servicios a distancia, están buscando ubicaciones que complementen sus bases en la India.

- iv) Garantizar los efectos de derrame positivos y la mejora mediante el desarrollo de las empresas locales. Pese a las muchas ventajas que puede aportar la IED, sus efectos de derrame positivos concretos en la industria de los servicios empresariales a distancia en las economías locales dependen de la estructura empresarial local. Cuando las ETN encuentran asociados locales adecuados con los que integrarse verticalmente hacia arriba, los efectos positivos de la IED en las economías y el desarrollo locales se magnifican en forma de ingresos, empleo y efectos de derrame de las capacidades y la tecnología. En cambio, si la capacidad tecnológica y de otro tipo de los proveedores locales no está actualizada, los proveedores extranjeros llenarán ese vacío, lo que aportará al país los beneficios de un aumento de la IED pero no se crearán los vínculos que idealmente se establecerían con las empresas locales y que caracterizan a la IED de alta calidad.

En segundo lugar, pese a los posibles beneficios que esta industria puede aportar en materia de desarrollo, el hecho de que los costos no recuperables sean relativamente bajos puede hacer que su localización no sea permanente. La retirada de una empresa puede provocar un considerable daño en el ámbito socioeconómico. Para minimizar ese riesgo es preciso establecer vínculos entre las empresas transnacionales y los proveedores de servicios locales, de manera que las raíces de la empresa en el país vayan más allá de los escasos costos de arbitraje (CEPAL, 2008b).

En tercer lugar, para desempeñar la función de agentes de mejora productiva, las ETN necesitan una sólida base de proveedores a todos los niveles. Además de su valor intrínseco —al aumentar los ingresos e intensificar los efectos de derrame en los ámbitos tecnológico y de capacidades— la mejora en la industria de los servicios empresariales a distancia ayuda a minimizar el riesgo de salida de las empresas. Cuanto mayor sea la complejidad de las funciones de servicios realizadas, menor será la posibilidad de que la operación dependa únicamente de los costos y, por lo tanto, de que surjan destinos alternativos. Puede que sea necesario ofrecer iniciativas y garantizar las capacidades locales para que las empresas establecidas puedan ofrecer una combinación más amplia de servicios y atraer a otras empresas en segmentos de mayor valor agregado. Las empresas locales se benefician al igual que las ETN de la mejora de la base de recursos humanos y del marketing nacional y regional. El acceso al financiamiento puede ser un factor crítico para el desarrollo de las empresas locales.

- v) Promover el desarrollo de una infraestructura de telecomunicaciones competitiva y confiable. Aunque en la última década se han realizado avances significativos en la infraestructura de telecomunicaciones de América Latina y el Caribe, la infraestructura de muchos países de la región sigue siendo insuficiente para satisfacer las necesidades de la industria de los servicios empresariales a distancia en cuanto a fiabilidad, calidad y bajo costo. Los países pueden beneficiarse de la mejora de la infraestructura de telecomunicaciones si, entre otras medidas, garantizan la competencia en un marco regulatorio adecuado.

Si estos desafíos se abordan de manera adecuada, la industria de servicios empresariales a distancia puede ofrecer oportunidades significativas para los países de la región de América Latina y el Caribe en el avance hacia el logro de varios objetivos de política, que incluyen el empleo y la diversificación sectorial. La crisis económica y financiera mundial brinda una oportunidad a la región para posicionarse de manera competitiva en una industria que podría beneficiarse de la búsqueda, por parte de las empresas, de una mayor eficiencia en sus procesos de negocios y funciones analíticas.

## E. CONCLUSIONES

Al superar las barreras geográficas, las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) han generado oportunidades de empleo y negocio en todo el mundo, sobre todo, en los países en desarrollo. En los últimos años, se ha reconocido en mayor medida el potencial de América Latina y el Caribe como destino de deslocalización, y han surgido nuevos factores que han aumentado la motivación de muchas empresas para invertir en la región. Esto se ha materializado en nuevos instrumentos, tanto en los países más grandes como en los más pequeños, y no solo en las capitales, sino también en ciudades más pequeñas que antes no estaban en el horizonte de las principales empresas transnacionales. Al incorporar los trabajadores de la región al mercado de trabajo mundial, las inversiones en servicios a distancia han generado nuevas fuentes de ingresos, empleos y exportaciones que resultan beneficiosas para las economías que dependen en gran medida de los recursos naturales o de las manufacturas de bajo valor agregado.

Una gran parte de las inversiones —y de los empleos que estas han creado— se ha centrado en los servicios de centros de contacto de relativamente baja calificación en los que los países compiten esencialmente basándose en las ventajas de costo o de una combinación de costo y proximidad. En estas funciones de bajo valor agregado, la deslocalización ha generado beneficios sociales significativos, como se muestra en el recuadro II.8. Además, la expansión de la deslocalización de funciones de mayor valor agregado y mayor calificación brinda a la región la oportunidad de recibir inversiones en busca de activos estratégicos, que tradicionalmente habían sido muy escasas. Cuando se atrae la IED no solo por los bajos costos sino por la capacidad tecnológica y la disponibilidad de recursos humanos calificados, esta puede ser una fuente significativa de transferencia tecnológica y, por lo tanto, puede ofrecer un canal para aprovechar el desarrollo tecnológico mundial. En otras palabras, en un círculo virtuoso, con el desarrollo de los recursos humanos, existen mayores incentivos para que las empresas transnacionales transfieran a la región más funciones de servicios de exportación con uso intensivo de conocimiento. Los profesionales locales, a su vez, desarrollan una mayor capacidad para absorber el conocimiento transferido y esto fortalece la capacidad de las economías locales de desarrollar el capital humano, uno de los aspectos clave del desarrollo.

Las empresas transnacionales han realizado cuantiosas inversiones en operaciones de deslocalización en la región, y muchos gobiernos han aplicado políticas específicas dirigidas a esta industria. No obstante, siguen existiendo retos sustanciales, en especial en cuanto al desarrollo del capital humano. Las iniciativas exitosas en ese ámbito contribuirán a garantizar que la deslocalización desarrolle su potencial tanto cualitativamente como en términos de escala.

Anexo

Cuadro II.A-1

**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (PAÍSES SELECCIONADOS): INICIATIVAS DE POLÍTICA PARA SERVICIOS EMPRESARIALES A DISTANCIA**

País	Número de empleos en servicios empresariales a distancia	Empresas principales	Segmentos principales	Áreas principales a las que se dirige la IED	Iniciativas de política
Antigua y Barbuda	230 (100 en empresas extranjeras)	--	Centros de contacto (gestión de deudas, servicios al cliente)	Informática médica	Incentivos tributarios  Eliminación de impuestos a las importaciones de productos informáticos  Fortalecimiento de la educación en materia de TI y segunda lengua en el sistema escolar público  Inversiones públicas y privadas para el acceso de la comunidad a las computadoras
Argentina	70 000 en servicios empresariales, 50 000 en servicios de TI, 18 000 en servicios compartidos (las categorías se superponen, y no se refieren solamente a los servicios deslocalizados)	Centros de servicios compartidos: IBM, Accenture, Delloite Argentina, Datasul, ASSA Group, Tgestiona, Siemens Arg., Exxon, McDonald's, Chevron, KPMG, PricewaterhouseCoopers y HP Argentina  Centros de llamadas: Atento Argentina, Teletech, Teleperformance, APEX, Multivoice, ICT Group, Qualitec, Siemens Arg., Audiotel y Avaya  Desarrollo de software: IBM, EDS, Sabre Holdings, Motorola, Oracle Argentina, Microsoft Argentina, SAP, Sun Microsystems, Intel, Softek, Google Argentina, Neoris, Unitech y Globant	Servicios compartidos, centros de llamadas, desarrollo de software	Sedes regionales, KPO y otras TI	El desarrollo de software se beneficia de los incentivos tributarios. La ley de promoción de la industria del software (No. 25.922) creó un régimen tributario específico aplicable a las empresas que desarrollan software. Cuatrocientas empresas se han postulado para ser incluidas en este régimen. Existe financiación estatal disponible para la investigación, la capacitación y las exportaciones. Los centros de contacto se benefician de las políticas provinciales. Existen parques tecnológicos y becas para estudiantes de TI. ProsperAr está desarrollando una estrategia de promoción para la externalización y la deslocalización mundial, y el Ministerio de Producción está analizando un proyecto de ley para la promoción de las exportaciones de servicios

Cuadro II.A-1 (continuación)

País	Número de empleos en servicios empresariales a distancia	Empresas principales	Segmentos principales	Áreas principales a las que se dirige la IED	Iniciativas de política
Brasil		<p>Empresas extranjeras de TI o software: IBM, EDS, Accenture, Unisys, HP y Oracle</p> <p>Desarrollo de software en la empresa y centros de infraestructura de TI para empresas transnacionales: Merck, Unilever y Rhodia</p> <p>Empresas locales: CPM, Politec, Microsiga, Stefanini, DBA, G&amp;P, Itaotec, Datasul y RM Sistemas (más de 3 000 empresas en total)</p>	Centros de contacto, BPO, servicios compartidos, KPO, servicios de software/TI	Software, TI	<p>La política de desarrollo de la producción implementada en 2008 prevé el incentivo tributario para la inversión en TI y en investigación y desarrollo</p> <p>La ley de informática y la ley de innovación prevén el otorgamiento de incentivos tributarios para empresas que llevan a cabo actividades de investigación y desarrollo y para etapas específicas del proceso de fabricación de TI y hardware para automatización en el país. Estos instrumentos también brindan incentivos para la cooperación entre empresas de TI e instituciones científicas en actividades de innovación</p> <p>Hay instrumentos financieros disponibles para la industria de TI a través del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) y otras instituciones gubernamentales, así como de bancos comerciales</p> <p>Un nuevo Plan de Acción de Ciencia, Tecnología e Innovación otorga apoyo financiero adicional para actividades de innovación en las empresas e incentivos para la creación de empresas que hacen un uso intensivo de tecnología</p> <p>Se instalaron varios parques tecnológicos, en general vinculados a universidades. Los principales están en Recife, Porto Alegre, Río de Janeiro, Campinas, Campina Grande, São Carlos, São José dos Campos, Florianópolis, Uberaba y Brasilia</p>
Chile	12 000	<p>Empresas extranjeras: centros de contacto de Citigroup, Altec (Santander), CapGemini, Oracle, Evalueserve, Experian, FSTP (Teleperformance), Air France y Delta</p> <p>Empresas locales: Adexus, Cientec, Coasin, Novared, Quintec, Sonda y Sixbell</p>	Centros de contacto, centros de servicios compartidos, desarrollo de software, KPO	KPO, servicios para el mercado financiero, ingeniería, innovación aplicada a los recursos naturales, integración tecnológica y centros de investigación y desarrollo, centros de ensayos clínicos	<p>Promoción a nivel internacional de Chile como destino de deslocalización de servicios empresariales</p> <p>Establecimiento de un consejo estratégico público-privado para el desarrollo de <i>clusters</i> de servicios globales</p> <p>Registro de profesionales que hablan inglés</p> <p>Becas para cursos de inglés dirigidos a profesionales de TI</p> <p>Subsidios para la capacitación suministrada por las empresas</p> <p>Fortalecimiento de las instituciones de educación superior y técnicas</p> <p>Participación del sector privado</p> <p>Existe un conjunto de incentivos para la IED en industrias de alta tecnología, que incluyen subsidios para estudios previos a la inversión y cálculo de costos, servicios de apoyo a la inversión, capacitación, inversión en activos fijos y arriendo de bienes inmuebles. La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) ofrece espacio para oficinas con costos subsidiados por tiempo fijo en sus instalaciones de Curauma, cerca de Valparaíso</p>

Cuadro II.A-1 (continuación)

País	Número de empleos en servicios empresariales a distancia	Empresas principales	Segmentos principales	Áreas principales a las que se dirige la IED	Iniciativas de política
Colombia	54 400 en centros de contacto, 12 000 en software  (el número de puestos dedicados exclusivamente a los servicios deslocalizados no está disponible)	Empresas extranjeras: (centros de contacto) Atento, Digitex y Sitel; (BPO) TCS, EDS, an HP company, Amadeus, Softtek y Stefanini; (servicios compartidos) Citibank, SAP, HP e IBM  Empresas locales: (centros de contacto) Contact Center Americas, Outsourcing, Andicall, Interactivo, Millenium, Multienlace, Transcom y Ventas y Servicios; (BPO) IQ Outsourcing, DataCrédito y MQA; (software) PSL, Open Systems, Heinsohn, Ilimitada, RedColombia, Avansoft, Asesoftware, MVM, Trébol, Gestiontek, Softbolivar, Intergrupo, Servinte, FVC y Cidlis	Centros de contacto, servicios compartidos, BPO, software		<p>Trece parques industriales que funcionan en régimen de zona franca</p> <p>Acuerdos para evitar la doble imposición</p> <p>La legislación de hábeas data se encuentra en proceso de aprobación</p> <p>Existe colaboración entre el Ministerio de Educación, el Servicio Nacional de Aprendizaje y el Consejo Británico para ampliar la cantidad de personas que hablan inglés</p> <p>En Bogotá existe un programa de idioma inglés específico para operadores de centros de llamadas y profesionales de BPO</p> <p>La legislación recientemente aprobada permite a las empresas de BPO establecidas en cualquier lugar del país beneficiarse de varios incentivos tributarios. Pueden establecerse zonas francas uniempresariales para operaciones que supongan la existencia de un número mínimo de puestos de trabajo o de inversiones (una inversión de 2,5 millones de dólares que cree 500 puestos o más, o una inversión de 24 millones de dólares que cree 150 puestos o más)</p> <p>Los beneficios incluyen una tasa fija de impuesto a la renta del 15%, así como exenciones tributarias y arancelarias para mercaderías (lo que incluye equipos) importados por estas entidades</p> <p>La exportación de servicios de acuerdo con el modo 1 del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) está exenta de IVA con la condición de que las empresas se dediquen exclusivamente al mercado externo y a empresas que no tengan actividades en Colombia. Depende de un acuerdo formal con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</p>

Cuadro II.A-1 (continuación)

País	Número de empleos en servicios empresariales a distancia	Empresas principales	Segmentos principales	Áreas principales a las que se dirige la IED	Iniciativas de política
Costa Rica	23 500	<p>Empresas que ofrecen servicios de centro de contacto: ACE, Aegis, Alienware (Dell), Amadeus, Amazon, BA Continuum, Fujitsu, Hewlett Packard (ITO), ICT Group, Language Line, Omnex, Pacific Interpreters, Qalfon, SP Data, Stream International, Sykes, Tech Data, Teletech, United Collection Bureau, UPS Supply Chain y Van Ru</p> <p>Empresas que ofrecen servicios de gestión interna de las empresas: Access Personnel, Amba Research, APL, BPO International, Dakota Imaging, Equifax, Experian Marketing Services, Hewlett Packard (BPO), IBM, Lightstorm, LLBean, Pacific West, Project Resources Group, Seton Centra, Trax Technologies y Western Union</p> <p>Empresas que ofrecen servicios compartidos: Astra Zeneca, Baxter Americas, British American Tobacco, Chiquita Brands, Citigroup, DHL, Dole, Hellman Logistic, Intel, Oracle, Procter &amp; Gamble y Lyon Resources (Publicis)</p> <p>Empresas que ofrecen servicios relacionados con software: Avyonix, Fyserv, Global Insurance Technologies, JD Soft, Lux Red Consulting, Pangenesis, Ridge Run, Round Box Media, Simple Software Solutions, Slim Soft y Via Information Tools</p>	Centros de contacto, BPO, IT, centros de servicios compartidos, gestión interna de las empresas, software, diseño, ingeniería	KPO, servicios de posproducción, publicidad, diseño, arquitectura, ingeniería, centros de excelencia	<p>Revisión de los programas de estudios técnicos y universitarios para adaptarlos a los requisitos del sector de la producción, sobre todo en las áreas de TI, negocios y finanzas</p> <p>Creación de nuevas carreras universitarias y programas de capacitación a nivel técnico para satisfacer las demandas del mercado</p> <p>Implementación del proyecto Costa Rica Multilingüe para el fortalecimiento del inglés y otros idiomas en el sistema de educación pública</p> <p>Regímenes de zona franca que prevén exenciones tributarias sobre equipos y otros artículos, exportaciones, ventas locales, repatriación de utilidades y renta (durante los primeros ocho años, y un 50% de exención en los cuatro años subsiguientes)</p> <p>Nuevo modelo de concesiones públicas para estimular la inversión en infraestructura</p>

Cuadro II.A-1 (continuación)

País	Número de empleos en servicios empresariales a distancia	Empresas principales	Segmentos principales	Áreas principales a las que se dirige la IED	Iniciativas de política
		Empresas que ofrecen servicios de publicidad y marketing: Digital Arbor, Schematic (WPP), The Hangar Interactive (Critical Mass) y Via Luna Group  Empresas que ofrecen servicios de ingeniería y diseño: Agilis Engineering, Align Technologies, Emerson  Empresas que ofrecen servicios de arquitectura y construcción: Design Scape, Gensler, Holland Roofing y Rehkemper & Sons			
El Salvador	6 800 (90% en empresas extranjeras)	Empresas extranjeras: Dell, Sykes, Teleperformance, Crowley Liners y RIA Financial  Empresas locales: GMC, Simerco, Intermark, Intercom y Teleservicios	Centros de contacto, servicios compartidos	BPO	Creación de mesas redondas integradas por diferentes instituciones gubernamentales para mejorar la calidad y la cantidad de profesionales bilingües especializados, mediante iniciativas como un programa específico para centro de llamadas  De acuerdo con la nueva ley de servicios internacionales que entró en vigor en 2008, los equipos y todos los demás bienes necesarios para la actividad de los servicios están exentos de impuestos a las importaciones y las empresas establecidas en parques de servicio o empresas únicas fuera de esos parques (consideradas centros de servicios) están exentas del pago del impuesto a la renta, el IVA y determinados impuestos municipales  La ley de servicios internacionales prevé el establecimiento de parques de servicio

Cuadro II.A-1 (continuación)

País	Número de empleos en servicios empresariales a distancia	Empresas principales	Segmentos principales	Áreas principales a las que se dirige la IED	Iniciativas de política
Guatemala	6 500	Empresas extranjeras: Transactel, Capgemini, Digitex, Call Universal, Atento, Asistencia Global, 24/7 Customer, Exxon Mobile, Shell, Latinode, ACS, Tracfone, RY6, General Electric, BPO, Red Ventures, ICS y Te Llamo	Centros de contacto, BPO, servicios compartidos	BPO	<p>Se están reformando los programas de educación con la participación del organismo de promoción de inversiones (Invest in Guatemala)</p> <p>Se han previsto alianzas interinstitucionales para promover la capacitación para el trabajo en centros de llamadas y BPO, en particular mediante el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), una institución de capacitación técnica que se financia con un gravamen del 1% sobre los salarios</p> <p>En la reforma educativa se considera la inclusión de la enseñanza de inglés desde la escuela primaria. También se realiza una encuesta a empleados de centros de llamadas y BPO para identificar y volver a aplicar prácticas educativas eficaces para la capacitación de profesionales en este sector</p> <p>Beneficios de zona franca. Se está redactando un proyecto de ley de zona franca de tercera generación</p> <p>Se formó un <i>cluster</i> de centro de llamadas para evaluar la industria y responder a sus necesidades</p> <p>Campana denominada “Quetzales for Talking” dirigida a la formación de un banco de datos con más de 8 000 candidatos para realizar trabajo deslocalizado</p> <p>Guatemala ha formado parte de ferias comerciales para centros de llamadas y BPO para promover el país entre los posibles inversionistas</p> <p>Han mejorado los servicios de telecomunicaciones</p> <p>Se está redactando el borrador de una ley de seguridad jurídica</p> <p>Se está prestando cada vez más atención a los servicios de BPO</p>
Guyana	1 400 (830 en empresas extranjeras)	Empresas extranjeras: Decipher International, Qualfon, Toucan Call Centre y Xtreme Support Services  Empresas locales: Nand Persaud International Communications, MDT y Clear Connect Call Centre	Centros de contacto, transcripciones médicas	Centros de contacto	<p>Exención de pago de derechos de importación y de IVA sobre maquinaria y equipos y franquicias tributarias</p> <p>Liberalización de la industria de las telecomunicaciones; se prevé la implementación de un segundo cable de fibra óptica en 2009</p>

Cuadro II.A-1 (continuación)

País	Número de empleos en servicios empresariales a distancia	Empresas principales	Segmentos principales	Áreas principales a las que se dirige la IED	Iniciativas de política
Honduras	No hay datos disponibles	Empresa local: Mercury Communications	Centros de contacto	Centros de contacto	Mayor presupuesto para educación Se analiza una nueva ley de telecomunicaciones Intensa actividad de fomento por parte del organismo de promoción de inversiones de Honduras como país apto para instalaciones de la industria de servicios
Jamaica	10 000	Empresas extranjeras: ACS, West, Alliance One (adquirida por el Grupo Teleperformance en 2007), National Asset Recovery Services y Vista Print  Empresas locales: E-Services Group	Centros de contacto	BPO	Incentivos de zona franca
República Dominicana	22 000 (35% en empresas extranjeras)	Empresas extranjeras: Stream International, Language Line, Amov International Teleservices, ACS Business Process Solution, STI Prepaid, Penncro, Purple Tangerine Holdings y Federal Express  Empresas locales: Data Vimenca, Callmax Dominicana, Caribbean Marketing Services, Americall Dominicana, Rococo Investments, Provitel, Vixicom, Globcom Corporation, Inovaware Teleservices, Synergies Strategic Services, Touch Dial Dominicana, Via One Dominicana, United Nearshore Operations, NewTech, Opinion Access Dominicana, Short-Line Teleservices, USCC Call Center Services, Opitel, Tel Trends Solutions y RC Teleservices	Centros de contacto, BPO	Centros de contacto, BPO	Planes educativos decenales. Fortalecimiento de instituciones que participan en la política educativa  Fortalecimiento de instituciones técnicas como el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) y el Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA)  Empresas conjuntas formadas por entidades gubernamentales y universidades para fortalecer la capacitación aplicable a industrias de elevado crecimiento como las de TI  Capacitación en inglés como segunda lengua, patrocinada por el gobierno. Cursos intensivos de inglés de nueve meses  Régimen de zona franca, incluidas zonas francas uniempresariales  Política más consolidada para la promoción de la IED para la industria de servicios empresariales a distancia

Cuadro II.A-1 (conclusión)

País	Número de empleos en servicios empresariales a distancia	Empresas principales	Segmentos principales	Áreas principales a las que se dirige la IED	Iniciativas de política
Santa Lucía	632 (400 en empresas extranjeras)	Empresas extranjeras: E-Services y Ark Teleservices (se inauguraría en 2009)  Empresas locales: Helen IT Systems (en conjunto con un inversionista canadiense)	Centros de contacto	Centros de contacto	Medidas para mejorar el acceso a la educación terciaria. Un proyecto de capacitación para el crecimiento incluyente, de la Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS), busca mejorar las habilidades vocacionales y técnicas  Franquicia tributaria, exenciones de derechos de aduana, no hay restricciones aplicables a la repatriación de utilidades y dividendos  Liberalización de las telecomunicaciones (que comenzó en 2000)  Santa Lucía pronto aprobará una ley para el apoyo al comercio electrónico, la seguridad de la información y las transacciones electrónicas, entre otros  Existen una serie de iniciativas para suministrar acceso mejorado y reducir la brecha digital, así como para brindar acceso a comunidades rurales  El gobierno está mejorando la red vial en la isla
San Vicente y las Granadinas	365 (300 en empresas extranjeras)	Empresas extranjeras: Discovery Works Legal  Empresa local: Blue Skyes	Servicios jurídicos, centros de contacto	Centros de contacto	Incentivos tributarios mediante la ley de incentivo a las inversiones en servicios de TIC de 2007  Los proveedores han hecho mejoras en la infraestructura para telecomunicaciones; se completaría una red de próxima generación en 2010  Iniciativas para aumentar el espacio industrial  Nueva legislación sobre pequeñas empresas y transacciones electrónicas
Trinidad y Tabago	1 000	Empresas extranjeras: DSG y Medullan  Empresas locales: Illuminat/Neal Massy, MDCL (Medical Data Caribbean Limited), Digital One y Sun Net	Centros de llamadas, servicios de administración de cuidados de salud	Servicios de BPO y TI (con particular énfasis en TIC relacionadas con el sector de la energía)	Introducción de programas de formación en TIC en escuelas primarias y secundarias  Las universidades están introduciendo, o ya ofrecen, cursos de maestría que se relacionan específicamente con el sector de las TIC. Existen programas de capacitación y certificación en terminología médica  Se está desarrollando un sistema de incentivos para los servicios empresariales a distancia por parte del Ministerio de Administración Pública  Liberalización del mercado de las telecomunicaciones para intensificar la competencia  Desarrollo del Tamana InTech Park

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de las respuestas de los organismos de promoción de inversiones a la encuesta sobre los servicios empresariales a distancia y los documentos presentados en el seminario Servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 18 de noviembre de 2008.

## Capítulo III

**COMPLEJOS HOTELERO-INMOBILIARIOS INTEGRADOS:  
INVERSIONES Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES****A. INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas, el turismo ha registrado un crecimiento notable, transformándose en una actividad de relevancia para un número cada vez mayor de países, tanto desarrollados como en desarrollo. En esta industria interactúan gran cantidad de actividades económicas en las que participan empresas de diverso tamaño y complejidad, lo que le confiere un enorme potencial para el desarrollo de los países. Sin embargo, también existen dificultades para su caracterización y organización, lo que dificulta la cuantificación de su importancia e impacto.

En el período reciente, esta industria ha acelerado su transformación, respondiendo a cambios económicos, culturales, políticos, tecnológicos y demográficos, para convertirse en una actividad cada vez más segmentada. Como consecuencia de esta dinámica, las empresas turísticas han comenzado a externalizar muchas de sus actividades, por lo que empresas de actividades conexas —inmobiliarias, constructoras, entidades financieras, entre otras— han ingresado al sector. De hecho, al igual que en otros servicios, las principales empresas han logrado preservar sus ventajas competitivas mediante la suscripción de diversos tipos de contratos —gestión, arrendamiento y franquicias— sin tener que abordar nuevas iniciativas mediante las convencionales inversiones de capital. De este modo, sobre todo en el sector hotelero, se observa una creciente presencia de “marcas globales” que contribuyen a distorsionar la verdadera magnitud de la inversión extranjera directa (IED) y la relevancia de las empresas transnacionales en este sector.

La acentuada dispersión geográfica del turismo lo convierte en una actividad progresivamente globalizada, otorgándole a los potenciales clientes (turistas) un número creciente de opciones. En este escenario, con turistas cada vez más informados, selectivos y exigentes, la atracción de IED y de “marcas globales” se ha convertido en una prioridad para muchos países —sobre todo los países en desarrollo— para poder insertarse en los circuitos turísticos internacionales.

Como resultado, entre otros factores, de la fragmentación de la cadena de valor, el ingreso de nuevos agentes, la revalorización del ocio, el mayor acceso a los viajes transfronterizos y la sobreexplotación de algunos destinos tradicionales, los productos turísticos han experimentado cambios importantes, en particular los asociados a las localidades costeras, el turismo comúnmente denominado de sol y playa. De este modo, han proliferado emprendimientos integrados de gran escala, que proveen infraestructura hotelera, complejos inmobiliarios y múltiples servicios de entretenimiento, como campos de golf, puertos deportivos (marinas), entre otros. En América Latina y el Caribe, este tipo de iniciativas se han concentrado en las costas de México, Centroamérica —principalmente Costa Rica y Panamá—, el Brasil y diversas islas del Caribe, subregión en la que se destaca claramente la República Dominicana. A partir de los últimos meses de 2008, el escenario favorable para estas iniciativas comenzó a cambiar rápidamente como resultado de la crisis financiera internacional.

En este capítulo, se presenta un panorama global de la industria del turismo y de los principales agentes que participan en ella, en particular las actividades del segmento hotelero-inmobiliario en destinos

costeros de clima tropical. Más adelante se analiza la situación de América Latina y el Caribe y la evolución de la industria, teniendo presente la complejidad de las relaciones empresariales para la conformación de los proyectos hotelero-inmobiliarios integrados, se evalúa el papel de la IED y las empresas transnacionales. Por último, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones de política.

## **B. PANORAMA GLOBAL DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO**

### **1. Una actividad económica compleja con un interesante potencial para el desarrollo**

El turismo es difícil de definir claramente<sup>1</sup>. En él participan diversas actividades que van desde el alojamiento, el transporte y el entretenimiento hasta la construcción, la agricultura y las telecomunicaciones, conformando una compleja cadena de valor (véase el diagrama III.1). Esta característica ha hecho difícil avanzar en la organización del sector y así poder precisar mejor su importancia económica en el marco de las estadísticas nacionales<sup>2</sup>.

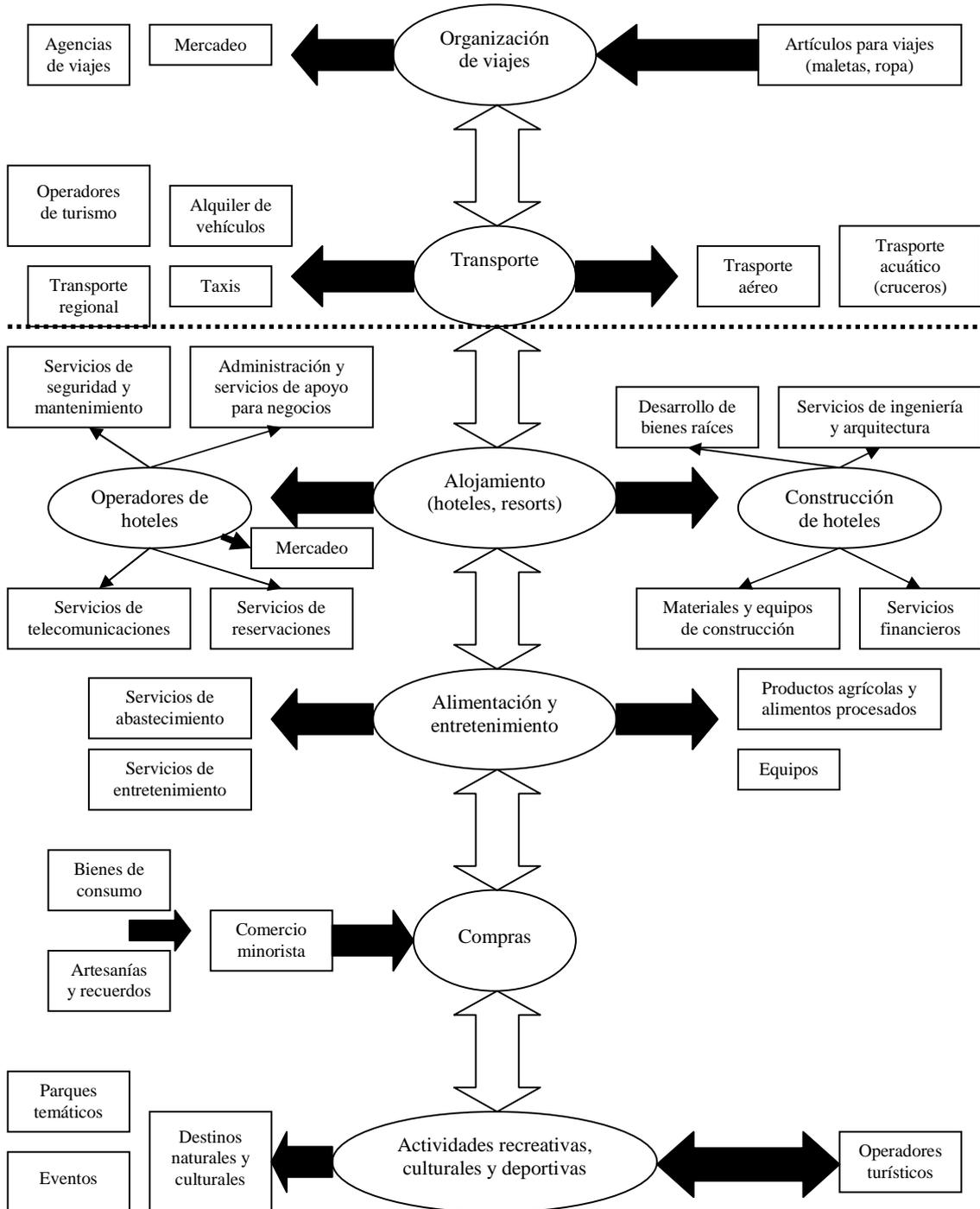
Como pocas actividades económicas, el turismo, particularmente por motivos de ocio, diversión o vacaciones, es dependiente de una ubicación determinada, ya sean escenarios naturales o lugares con marcado contenido cultural. Además, esta actividad no se limita a unos pocos lugares del mundo —como podría ser el caso de la fabricación de automóviles—, sino que se extiende a muchos países, independientemente de su ubicación y tamaño. De hecho, su acentuada dispersión geográfica hace que la cadena de valor sea efectivamente global. De este modo, la industria del turismo se ha beneficiado del proceso de globalización, convirtiéndose en uno de los sectores más internacionalizados de la economía mundial.

---

<sup>1</sup> De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), se entiende por turismo todas aquellas actividades que realizan las personas que viajan a algún lugar fuera de su entorno habitual por un tiempo menor de un año por motivos de ocio, diversión, vacaciones, visita a familiares o amigos, negocios u otros. El turismo internacional o viajes internacionales son las llegadas a un destino de residentes en el extranjero por los motivos señalados, que pernoctan al menos un día y que no realizan actividades remuneradas en el lugar de la visita (OMT/SEGIB, 2008, pág. 4).

<sup>2</sup> Varias organizaciones internacionales han intentado avanzar en esta dirección. A principios de los años noventa, la Organización Mundial del Turismo (OMT) elaboró un conjunto de definiciones que permitieron comparar internacionalmente las actividades turísticas, iniciativa que fue homologada por las Naciones Unidas en 1994. Ese mismo año se creó la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), lo que permitió organizar el comercio de servicios turísticos. En 2001, la OMT propuso una nueva Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas (CIUAT), aprobada por las Naciones Unidas, y desarrolló una metodología estándar para medir el valor económico del turismo en las cuentas nacionales a través de las cuentas satélite de turismo (CST). Las definiciones de turismo de la OMT fueron promulgadas como estándares de las Naciones Unidas después de que los países acordaran una definición de turismo más limitada en el AGCS, excluyendo el transporte y otras actividades que dependen en gran medida del turismo, como el alquiler de automóviles (Bentley, 2005). En la actualidad, cerca de 130 países, más que en cualquier otro sector, han suscrito los compromisos del AGCS en la categoría “turismo y servicios relacionados a viajes” (OCDE, 2008d, pág. 56).

Diagrama III.1  
CADENA DE VALOR DEL TURISMO



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de James Gollub, Amy Hosier y Grace Woo, *Using Cluster-Based Economic Strategy to Minimize Tourism Leakages* [en línea] [http://www.ibcdtur.org.br/downloads/tourism\\_leakages.pdf](http://www.ibcdtur.org.br/downloads/tourism_leakages.pdf), 2003.

No obstante, la contraparte de la internacionalización de la demanda es la descentralización de la oferta, que está necesariamente vinculada a una ubicación específica de los proveedores de servicios turísticos, que fundamentalmente continúan siendo empresas locales (OCDE, 2008d, pág. 12). La estructura del sector abarca una amplia gama de agentes económicos que van desde empresas transnacionales a empresas extremadamente pequeñas, que potencialmente pueden participar en la industria a diferentes escalas y niveles, ofreciendo una amplia gama de servicios turísticos alrededor del mundo. Estas características convierten al turismo en una actividad con gran potencial para contribuir al desarrollo económico de los países.

De hecho, la reciente revolución de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) ha contribuido a la productividad y competitividad de la industria y ha permitido una mayor accesibilidad de los servicios turísticos —reservas de billetes de avión, habitaciones de hotel, entre otros— a los potenciales viajeros. Internet ha cambiado de manera radical la industria del turismo internacional, reduciendo la distancia entre los clientes y los proveedores de servicios turísticos<sup>3</sup>. Este proceso ha contribuido a satisfacer las cada vez más complejas exigencias de los viajeros, ofreciendo posibilidades más allá de las soluciones en paquete. Asociado a lo anterior, las innovaciones financieras, como las tarjetas de crédito y la proliferación de los cajeros automáticos, han facilitado los viajes y el acceso a dinero en efectivo en el exterior, reduciendo los costos de transacción y simplificando el cambio de divisas (OCDE, 2008d, pág. 22).

De esta manera, el turismo se ha constituido en uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes a partir de la segunda mitad del siglo XX (Vogeler, 2007, pág. 18). La creciente prosperidad de las economías occidentales permitió destinar mayores recursos al entretenimiento, el descanso y el ocio, lo que sumado a las vacaciones pagadas dio origen al turismo de masas (UNCTAD, 2007, pág. 9). Esta tendencia estuvo fuertemente acompañada por el desarrollo de los medios de transporte: el ferrocarril, luego el automóvil y finalmente el avión, que contribuyeron a reducir las distancias, el tiempo y los gastos asociados a los viajes. En el período reciente, la industria del turismo ha venido creciendo una vez y media más rápido que cualquier otro sector (Harrison, 2004). Hoy en día el turismo se considera la mayor industria del mundo y una de las más dinámicas (OCDE, 2008d, pág. 57). En 2008 el turismo representaba casi un 10% del PIB mundial y la tendencia de crecimiento de largo plazo parece ser estable (WTTC, 2008, pág. 6)<sup>4</sup>. De hecho, a pesar de haberse producido varios conflictos políticos y económicos, epidemias y desastres naturales en distintos lugares del mundo, el sector muestra una dinámica expansiva y una notable capacidad de recuperación ante condiciones adversas.

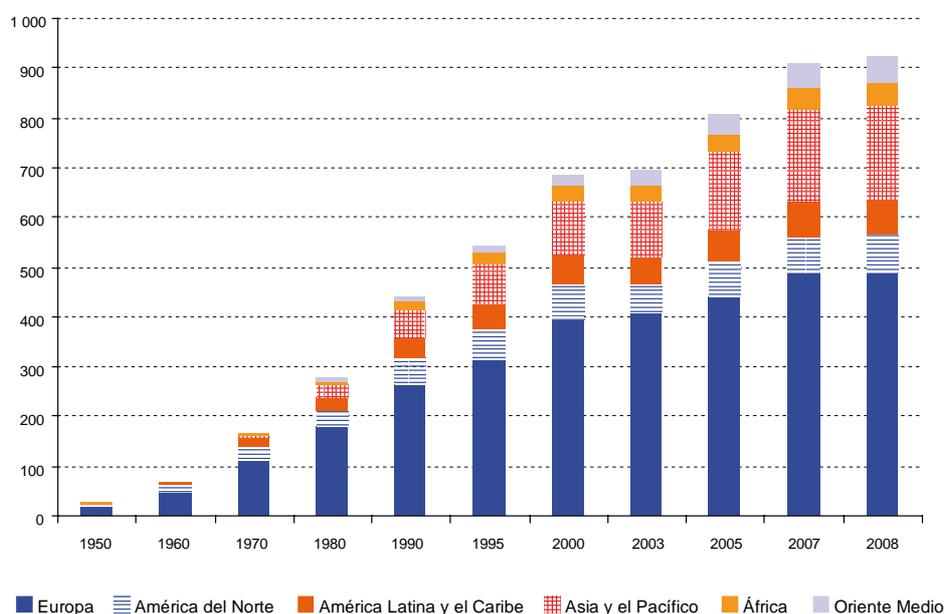
---

<sup>3</sup> El cambio tiene esencialmente dos dimensiones. En primer lugar, todo tipo de empresas, grandes o pequeñas, desde cualquier lugar en la cadena de valor, ahora pueden comunicarse directamente con sus clientes finales. En segundo término, el consumidor ya no está fuera de la cadena de valor, sino en el corazón de la misma. Del mismo modo que los proveedores pueden llegar directamente al consumidor, el cliente tiene acceso directo a la oferta. A diferencia de otras industrias, el cliente dispone de diferentes caminos al momento de adquirir el producto final. Por lo tanto, el consumidor es el que regula la cadena de valor (OCDE, 2008d, pág. 34).

<sup>4</sup> Desde el fin de la segunda guerra mundial, el crecimiento de la industria del turismo, reflejado en el incremento de los viajes internacionales, se vio interrumpido solo en tres ocasiones. En 1982, como resultado de la segunda crisis del petróleo; en 2001, como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre en los Estados Unidos, y dos años después, debido al efecto combinado de la guerra de Iraq y la gripe aviar en Asia. En la actualidad, podríamos estar frente a una nueva contracción de la industria como consecuencia de la crisis financiera mundial.

En este contexto, los viajes internacionales han crecido de manera explosiva, pasando de 25 millones de viajeros a más de 920 millones entre 1950 y 2008 (véase el gráfico III.1) (OMT, 2009). Además, el surgimiento de nuevos destinos turísticos alternativos, particularmente en economías emergentes, ha permitido extender los posibles beneficios de la industria a prácticamente todo el mundo (OMT, 2003, pág. 129)<sup>5</sup>. A pesar de que los principales destinos históricos (Francia, España, los Estados Unidos, Italia, el Reino Unido y Alemania) se han mantenido, algunas economías emergentes se han beneficiado de las transformaciones del mercado y han llegado a ocupar posiciones de privilegio, destacándose los casos de China, Malasia y Tailandia en Asia y de México en América Latina y el Caribe (véase el gráfico III.2). Además, varias de estas economías están entre las de más rápido crecimiento del mundo, lo que permite a las clases medias emergentes incrementar la demanda de servicios turísticos, tanto en el ámbito local como internacional (Bardham y otros, 2008, págs. 28-29). Esto resulta particularmente interesante dada la fuerte concentración que persiste de los mercados emisores (o de origen de los viajeros) de turistas internacionales en unos pocos países industrializados de Europa, América del Norte y Asia. Hoy en día, más del 55% de las llegadas de turistas internacionales corresponde a Europa, siendo Francia, Italia, el Reino Unido y Alemania los principales mercados emisores (OMT, 2008e, pág. 63).

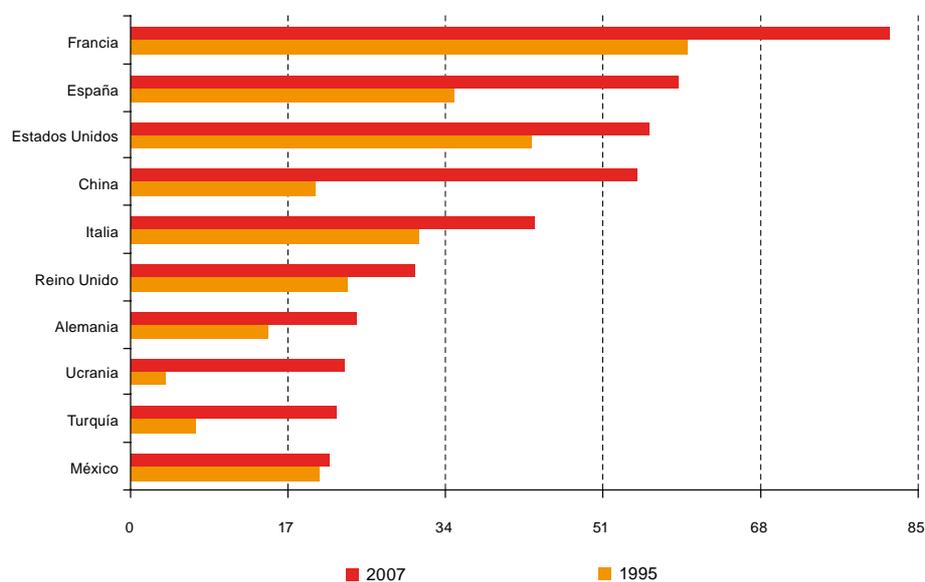
Gráfico III.1  
**LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES, 1950-2008**  
*(En millones de personas)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe, sobre la base de información de la Organización Mundial del Turismo.

<sup>5</sup> A principios de los años cincuenta poco más de una docena de países recibiría conjuntamente la casi totalidad de los 25 millones de turistas internacionales, mientras en la actualidad más de 70 naciones acogen más de un millón de llegadas internacionales al año cada uno, muchos de ellos países en desarrollo.

Gráfico III.2  
**PRINCIPALES DESTINOS TURÍSTICOS, POR LLEGADAS INTERNACIONALES, 1995-2007**  
 (En millones de visitantes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

En la actualidad, se estima que cerca del 10% de los movimientos de turistas son internacionales (UNCTAD, 2007, pág. 14). A pesar de ello, los viajes transfronterizos van en aumento y los mercados regionales e internacionales están creciendo rápidamente, mientras que el turismo interno en los países desarrollados comienza a estancarse (OCDE, 2008d, pág. 12). En este contexto, se observa que la mayoría de los viajes internacionales son de corta distancia y se realizan dentro de una misma región. De hecho, las llegadas interregionales representan poco más del 10% del turismo receptor en Europa, y algo más del 20% en el continente americano y Asia (OMT, 2008e, pág. 70)<sup>6</sup>. El flujo de turistas interregionales entre el continente americano y Europa es el más importante.

En las tendencias recientes, resultan especialmente relevantes los cambios demográficos que se están verificando en muchos países industrializados, en especial el aumento de los jubilados y la creciente relevancia de la generación de los *baby boomers*<sup>7</sup>. Sin duda, esta nueva dinámica de los mercados emisores ofrece importantes oportunidades para actividades inmobiliarias vinculadas al turismo, el ocio y el descanso (Bardham y otros, 2008, pág. 46). En particular, los altos precios del mercado inmobiliario de

<sup>6</sup> Casi dos tercios de los visitantes que reciben los Estados Unidos son del Canadá, México y el resto de América Latina y el Caribe. Asimismo, más del 70% de los viajeros que visitan el Japón provienen de otros países de Asia y el Pacífico (Bardham y otros, 2008, pág. 24).

<sup>7</sup> Después de la segunda guerra mundial —entre 1946 y 1964—, algunos países como Australia, el Canadá, los Estados Unidos y el Reino Unido experimentaron un inusual aumento del número de niños nacidos vivos. Este fenómeno se conoce como *baby boom* y todas las personas nacidas durante este período como *baby boomers*. En los Estados Unidos corresponden a casi el 20% de la población y en las próximas décadas se incrementará de manera significativa el número de jubilados. En Europa la población mayor de 65 años representará el 25% en 2015 y muchas de esas personas buscarán lugares para vivir, privilegiando climas cálidos, sol y playa, campos de golf y centros comerciales.

los Estados Unidos han dado un fuerte impulso a estas actividades en México y algunos países de Centroamérica y el Caribe.

Para muchos países, la importancia del turismo radica en que emplea mano de obra de manera intensiva y que es una importante fuente de empleo de trabajadores semicalificados en zonas rurales<sup>8</sup>. De hecho, al turismo corresponde uno de cada 12 puestos de trabajo del mundo (8,4% del empleo mundial), siendo el mayor empleador a escala global (WTTC, 2008, pág. 6).

Asimismo, el turismo internacional tiene un considerable efecto en el comercio de servicios y el ingreso de divisas. En los destinos turísticos, los gastos de los visitantes extranjeros, ya sea la compra de un refresco o un corte de pelo, se clasifican como exportaciones, con efectos multiplicadores que pueden afectar el nivel de desarrollo del país receptor. En un gran número de países, tanto desarrollados como en desarrollo, el turismo es un importante rubro de exportación. Para cerca de un tercio de los países en desarrollo el turismo es la principal exportación y para más del 80% de ellos es una de las más importantes (PPT, 2004, pág. 2). Además, se ha constituido en la principal fuente de divisas de casi todos los países menos desarrollados, particularmente algunas economías pequeñas insulares (UNCTAD, 2007, pág. 4). Por ejemplo, en la mayoría de los países y territorios del Caribe los servicios constituyen la parte más importante de las exportaciones (dos tercios de ellas están vinculadas al turismo) (CEPAL, 2008d, pág. 131). En 2007, el ingreso de divisas del turismo alcanzó los 856.000 millones de dólares, cifra cercana a un tercio del valor total del comercio mundial de servicios (OMT, 2008b). Por esta razón, el turismo posee un gran potencial como mecanismo de redistribución de la riqueza entre países ricos y pobres.

En este sentido, la liberalización del comercio de servicios ha sido determinante, en concreto, los acuerdos relativos al libre acceso y trato igualitario para la prestación de servicios turísticos transfronterizos suscritos en el marco del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS, también conocidos por sus siglas en inglés GATS) (Ramón Rodríguez, 2002c, pág. 32). Asimismo, la progresiva liberalización de los servicios de transporte aéreo, la implementación de políticas de cielos abiertos y las medidas para estimular la competencia, permitieron la disminución de las tarifas y el surgimiento de las compañías de vuelos chárter y líneas aéreas de bajo costo, coadyuvando al desarrollo internacional de la industria turística.

Por último, la condición transversal de esta industria, que muestra múltiples interacciones con otras actividades económicas, permite que el turismo tenga un gran potencial para producir derrames, incluso más que otros sectores de la economía (UNCTAD, 2007, pág. 5; CEPAL, 2008d, pág. 236). Asimismo, como resultado del desplazamiento del consumidor al lugar donde se localizan los servicios turísticos —por ejemplo los hoteles— aumenta el potencial de encadenamientos productivos en el país receptor<sup>9</sup>. En caso contrario, se corre el riesgo de transformar la actividad turística en un enclave sin mayores vínculos con la economía nacional.

---

<sup>8</sup> Esto puede resultar de especial interés para países en desarrollo que han aprovechado el auge de los productos básicos, pero que no han sido productivos en la generación de empleo.

<sup>9</sup> Por ejemplo, en los servicios hoteleros, surgen encadenamientos hacia atrás como resultado de la demanda de insumos de otras industrias, lo que incluye una gran cantidad de productos agrícolas, carnes y lácteos, bebidas y múltiples manufacturas, así como un importante número de servicios —construcción, telecomunicaciones, energía, y agua y saneamiento. Cuando estos productos se elaboran localmente pueden tener un poderoso efecto en el incremento del valor agregado del país receptor (Gollub, Hosier y Woo, 2003, pág. 29). Además, también se producen encadenamientos hacia adelante, cuando se prestan servicios a otros sectores.

En este escenario, la mayoría de los países del mundo han visto en el turismo una fuente de crecimiento económico<sup>10</sup>. Sin embargo, dados los altos estándares de calidad que exigen los potenciales visitantes, el desarrollo de este sector enfrenta importantes obstáculos. De hecho, los lugares o atracciones locales pueden transformarse en catalizadores del desarrollo del sector, que solo puede alcanzar su real potencial económico mediante la concreción de inversiones en infraestructura —transporte, telecomunicaciones, energía eléctrica y saneamiento—, servicios de apoyo adecuados y capacitación de recursos humanos. Solo entonces será posible atraer a los turistas, cuyos gastos podrían contribuir a aumentar el empleo y los ingresos locales (OCDE, 2008d, pág. 20). En consecuencia, es lógico suponer que muchos países en desarrollo que carecen de capital, conocimientos especializados (*know-how*), tecnología y acceso a las redes internacionales de comercialización del turismo busquen en la IED un camino para compensar sus desventajas, siendo el turismo una de las principales actividades hacia las que muchos países en desarrollo están intentando atraer este tipo de inversión.

Sin embargo, la solución de las carencias de infraestructura y acceso no bastan para cumplir los desafíos de la industria turística. Entre los más importantes se destacan las diferencias en materia jurídica entre países, la volatilidad del precio de los factores —del tipo de cambio a los costos de la energía— y los aspectos de seguridad que adquieren cada vez mayor relevancia, sobre todo después del 11 de septiembre de 2001, lo que contribuye a acentuar la incertidumbre de las actividades turísticas e inmobiliarias (Bardham y otros 2008, pág. 49). Además, resulta fundamental que la contribución positiva de la industria no ponga en riesgo la sostenibilidad de la economía local, el medio ambiente, las tradiciones sociales y los recursos culturales. El turismo puede causar impactos adversos en las comunidades locales más directamente vinculadas a sus actividades, a través de la degradación de los valores tradicionales, el patrimonio cultural y el medio ambiente, o el surgimiento de actividades ilícitas y movimientos migratorios no deseados (UNCTAD, 2007, pág. 9). De hecho, en algunos casos se han producido grandes cambios en el entorno natural y la masiva afluencia de turistas ha generado una fuerte presión sobre los recursos naturales, base principal de la ventaja competitiva del turismo. Finalmente, la presente crisis financiera internacional ha dejado en evidencia la vulnerabilidad de los destinos turísticos a la coyuntura internacional.

## 2. Dinámica empresarial: hacia la fragmentación de la cadena de valor

El turismo no solo ha experimentado un notorio crecimiento, sino que también ha registrado una diversificación y diferenciación continuas<sup>11</sup>. De una actividad destinada a prestar servicios a una pequeña elite acomodada, el turismo se masificó y estandarizó dándole a los principales agentes de la oferta (como operadores turísticos, líneas aéreas, cadenas hoteleras) una gran relevancia, hasta llegar finalmente a ser una industria altamente segmentada donde progresivamente la demanda, es decir el turista, incrementa su protagonismo (véase el cuadro III.1).

---

<sup>10</sup> Para algunos países pequeños con pocos recursos y capacidades, el turismo se ha convertido en la principal estrategia de desarrollo. Para los países de mayor tamaño, esta actividad se ha transformado en una fuente adicional de diversificación económica y en una forma de desarrollar regiones que aparentemente tenían poco que ofrecer, salvo sus bellezas naturales y un clima especialmente favorable (UNCTAD, 2007, pág. 9).

<sup>11</sup> En el pasado, el turismo internacional se caracterizaba por su concentración espacial (zonas costeras), temporal (verano) y motivacional (recreación y descanso), y se vinculaba principalmente al turismo de sol y playa.

Cuadro III.1  
EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO

Década de 1950	Década de 1960 a década de 1990	Década de 1990 hasta hoy
Turismo de elite	Turismo de masas	Turismo segmentado
- Hoteles de lujo en grandes ciudades	- Paquetes de viaje estandarizados a precios bajos	- Experiencias poco usuales
- Restaurantes de lujo	- Hoteles de clase turista	- Viajes temáticos
- Excursiones con guías privados	- Vuelos chárter	- Aerolíneas de bajo costo
- Viajes a playas frías del norte de Europa	- Viajes en autobús con guía	- Nuevos destinos
	- Grandes complejos hoteleros de playa	- Variedad de productos turísticos
	- Ofertas hoteleras con todo incluido	- Alojamientos típicos del destino
		- Complejos hoteleros con proyectos inmobiliarios
		- Irrupción de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la industria

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

En la actualidad, el desarrollo de la industria se sustenta en la creciente sofisticación de los servicios relacionados y en una mayor competencia global entre los distintos destinos por los turistas internacionales. Por una parte, los potenciales turistas tienen acceso a un número mayor de destinos y a una gama cada vez más amplia de productos y servicios. Por otra parte, las ventajas comparativas de los destinos han debido aumentar respecto de la ubicación —distancia geográfica entre la oferta y la demanda turística—, la accesibilidad y el precio, para avanzar hacia la prestación de servicios más sofisticados y exclusivos que permitan enfrentar la intensa competencia. Este es un problema particularmente complejo para el turismo de sol y playa, segmento de gran relevancia para una parte importante de las economías de América Latina y el Caribe.

Desde el punto de vista de la oferta de servicios turísticos, se ha acentuado la tendencia a la conformación de dos grandes grupos de entidades empresariales (OCDE, 2008d, pág. 16). Por una parte, en la mayoría de los principales mercados emisores, la industria del turismo está dominada por grandes empresas. Esto ha sido resultado de un proceso de consolidación y concentración de las principales empresas de los diferentes segmentos de la industria turística, particularmente líneas aéreas, operadores turísticos y cadenas hoteleras (OMT, 2002, pág. 2). Por otra parte, han proliferado las pequeñas y medianas empresas dedicadas a atender a los visitantes durante su estadía en el país de destino, en particular las dedicadas a actividades como el alojamiento y la alimentación. En general, en estas últimas el tamaño no impide ofrecer niveles adecuados de calidad y de excelencia comercial. A pesar de tener características muy diferentes, estos grupos no están desconectados e interactúan en la cadena de valor de la industria (véase el diagrama III.1).

Ambos grupos de empresas tienen fortalezas y debilidades. Por una parte, las grandes empresas del sector han buscado explotar el potencial de los diferentes destinos turísticos mediante productos estandarizados y estrategias globales, lo que les permite beneficiarse de economías de escala, desarrollar nuevos mercados, reducir costos y ofrecer a los clientes servicios atractivos a precios muy competitivos. Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas tienen mayor flexibilidad para adaptar y personalizar sus servicios a las necesidades de cada visitante, así como para adecuarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado. Con mercados emisores cada vez más exigentes, estas características pueden generar una importante ventaja competitiva, ya que muchos clientes no quieren productos estandarizados y prefieren adaptar sus vacaciones a sus propias necesidades y gustos. Sin embargo, la personalización del turismo y la competencia basada en la calidad también pueden traducirse en altos precios.

En el período reciente, la industria del turismo ha experimentando cambios estructurales importantes. Una gran cantidad de empresas históricamente vinculadas con el turismo están externalizando muchas de sus actividades y las empresas de industrias periféricas se están trasladando a sectores relacionados con el turismo. De hecho, cada vez es más común la fragmentación de la propiedad de las prestaciones turísticas, lo que permite la participación de diferentes agentes dentro de la industria.

Esta tendencia se observa muy nítidamente en el sector hotelero. En los últimos años, las principales cadenas han ido progresivamente abandonando sus estrategias de integración vertical y han comenzado a centrarse en los servicios básicos de gestión, separando a menudo el aspecto inmobiliario de la operación (Bardham y otros, 2008, pág. 29). En general, las grandes empresas hoteleras poseen marcas propias y centran su estrategia de crecimiento en la suscripción de acuerdos de gestión, arrendamiento y franquicia. De hecho, de las mayores cadenas del mundo, muy pocas poseen una participación mayoritaria de capital en los inmuebles donde funcionan sus hoteles. Por el contrario, las empresas hoteleras proveen una marca y servicios de gestión, mientras que la propiedad del inmueble es una operación totalmente diferente, dirigida por empresas distintas.

En las últimas décadas, el uso de franquicias ha sido un elemento central de las estrategias de crecimiento de las empresas de servicios y los hoteles no han sido una excepción (Contractor y Kundu, 1998). En este contexto, el desarrollo de estrategias de marca (*branding*) es cada vez más importante<sup>12</sup>. De hecho, el desarrollo de estrategias de segmentación por marcas para acceder a diferentes grupos de consumidores se ha constituido en una de las principales ventajas competitivas de las grandes cadenas mundiales, particularmente cuando comienza a evidenciarse una escasa diferenciación entre algunos destinos (Ramón Rodríguez, 2002c, pág. 40). La consolidación del mercado hotelero mediante fusiones y adquisiciones ha significado también la concentración de las principales marcas de la industria en un número reducido de propietarios, que las gestionan sin que los consumidores se percaten de estos cambios (OMT, 2002, pág. 55). En la actualidad, las habitaciones que operan con la marca de las 10 principales cadenas hoteleras internacionales representan cerca del 20% de la oferta mundial (Bardham y otros, 2008, pág. 33). En este escenario, algunos activos intangibles como el conocimiento de los requerimientos de los clientes, el acceso a los sistemas de reservaciones, marcas y formas de organización empresarial se han transformado en ventajas competitivas clave sobre las cuales se sustentan las estrategias de crecimiento de las mayores cadenas hoteleras, particularmente las estadounidenses (Johnson y Vanetti, 2005, pág. 1094).

De este modo, dado que la actividad hotelera se desarrolla de forma independiente al negocio inmobiliario, han comenzado a ganar importancia otros agentes económicos de diversa índole. Entre ellos se destacan los fondos de inversión inmobiliaria, muchos de los cuales se han transformado en propietarios de los bienes inmuebles hoteleros<sup>13</sup>. Esta tendencia se ha dado con intensidad en los Estados Unidos, donde las cadenas hoteleras operan masivamente mediante mecanismos de franquicias y la

---

<sup>12</sup> *Branding* es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de construcción de una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados al nombre o símbolo (icono) que la identifica.

<sup>13</sup> Los fondos de inversión inmobiliaria (Real Estate Investment Trusts (REIT)) surgieron en los Estados Unidos en los años sesenta. Se diseñaron para proporcionar una estructura similar a la de los fondos mutuos para invertir en acciones, pero en este caso para invertir en bienes raíces. En general, estos fondos de inversión son sociedades anónimas que cotizan en bolsa y están obligados a distribuir hasta el 90% de los beneficios obtenidos en forma de dividendos. Invierten en diferentes tipos de bienes raíces o activos relacionados con bienes inmuebles, incluidos centros comerciales, edificios de oficinas, hoteles e hipotecas inmobiliarias. No obstante, en los últimos cinco años se ha reducido su oferta en los Estados Unidos. Una posible razón serían las severas restricciones al apalancamiento (60% como máximo) y a la reinversión de capital, ya que las obligaciones de pago de dividendos de los fondos de inversión inmobiliaria impiden la aplicación de estrategias de gestión con uso intensivo de capital, situación propia de la industria hotelera (Bardham y otros, 2008, pág. 36).

propiedad de los inmuebles queda en manos de un conjunto bastante amplio de inversionistas, incluidos los fondos de inversión inmobiliaria. Como resultado del éxito alcanzado en los Estados Unidos, la mecánica de estos fondos se empleó en otros países desarrollados —Alemania, Australia, el Canadá, Francia, el Japón, los Países Bajos y el Reino Unido— y en algunas economías emergentes como el Brasil, Hong Kong (Región Administrativa Especial de China), México y la República de Corea. No obstante, existen pocas experiencias de fondos de inversión inmobiliaria hotelera transfronterizos, destacándose los casos de Host Hotels & Resorts (con hoteles urbanos en México D.F. y Santiago) y Strategic Hotels & Resorts (Four Seasons Resort Punta Mita en Nayarit (México) y Four Seasons en México D.F.). Durante la presente década estos instrumentos han tenido una aceptación variada en un período de efervescencia y volatilidad de los mercados de capitales. Por una parte, sus resultados bursátiles no han sido muy concluyentes y, por otra, en períodos de inestabilidad fueron considerados instrumentos muy seguros (OMT, 2002, pág. 27). Durante este período también se verificaron varias fusiones y adquisiciones que concentraron la propiedad de múltiples bienes inmuebles hoteleros en unos pocos fondos de inversión que manejaban una cartera diversificada de marcas.

Asimismo, la existencia de fronteras más difusas entre el negocio turístico, esencialmente hotelero, y el inmobiliario ha contribuido también a la viabilidad de proyectos de mayor envergadura mediante los que se potencia la capacidad de los agentes participantes. Este es el caso de los proyectos hotelero-inmobiliarios que combinan infraestructura hotelera, desarrollos inmobiliarios con diversas prestaciones orientadas al entretenimiento y el ocio, como campos de golf, marinas, clubes ecuestres, entre otros. En los distintos lugares donde estos grandes proyectos se han materializado han concurrido diversos tipos de empresas, locales y extranjeras, que van desde las cadenas hoteleras, hasta empresas inmobiliarias, empresas constructoras, instituciones financieras y fondos de inversión, entre otras.

Ante los profundos cambios que se han registrado en el sector, resulta particularmente difícil analizar el comportamiento empresarial producto de la compleja estructura patrimonial detrás de los mayores emprendimientos turísticos y de la interacción de las diferentes empresas que conforman la cadena de valor. Estas dificultades se acentúan cuando se analiza el fenómeno en el ámbito global y la manera en que los diversos agentes están concretando sus estrategias de expansión internacional.

### **3. La internacionalización de la industria**

#### **a) Mecanismos de expansión internacional: pérdida de relevancia de la inversión extranjera directa**

Las empresas turísticas han invertido en el exterior durante décadas, proceso que se ha acentuado en los últimos años. Esta dinámica ha sido estimulada por la búsqueda de economías de escala, la diversificación productiva y geográfica, la reducción de costos, o la necesidad de defender o reforzar la posición adquirida en la economía nacional frente a la arremetida de nuevos competidores (Ramón Rodríguez, 2002c, pág. 31). En la segunda mitad de los años noventa, este proceso se acentuó principalmente a través de fusiones y adquisiciones (OMT, 2002, pág. 2).

La internacionalización de la actividad empresarial no solo ha registrado un crecimiento continuo sino también una transformación permanente. De hecho, más allá de las formas tradicionales de expansión internacional, como la IED, las empresas turísticas han utilizado de manera creciente otros

mecanismos para acometer sus actividades transfronterizas, como contratos de gestión, acuerdos de arrendamiento, o establecimientos de franquicias u otra forma de acuerdo comercial<sup>14</sup>.

La selección del mecanismo mediante el cual una empresa transnacional hará efectiva su presencia en un determinado país dependerá de sus propias ventajas competitivas, así como de la capacidad de absorción del mercado doméstico y la disponibilidad de recursos locales<sup>15</sup>. En general, las empresas transnacionales combinan estos mecanismos de manera de ajustar sus intereses a las condiciones de los países receptores (Endo, 2006, pág. 602). En los últimos años, las mayores empresas turísticas, particularmente hoteleras, han privilegiado el uso de mecanismos sin participación de capital, estrategia apoyada en varios factores.

- Algunas de las principales ventajas competitivas de las empresas turísticas, particularmente en la industria hotelera, están sustentadas en ciertos activos intangibles como el reconocimiento mundial de una marca, el acceso y la utilización de sistemas globales de reserva y el *know-how* del negocio.
- La mayoría de estos activos intangibles pueden separarse de otros activos tangibles —como los bienes raíces— y protegerse mediante contratos u otros mecanismos legales. Esto ha facilitado la concreción de acuerdos de gestión, arrendamiento y franquicia sin necesidad de tener una participación en la propiedad de bienes inmuebles fuera del país de origen.
- Estos mecanismos permiten dosificar la relativamente alta relación entre capital y deuda, muy común en la industria hotelera. De esta manera, se puede separar la gestión del riesgo de las inversiones de riesgo. En el sector hotelero, estas modalidades permiten disminuir de manera notable las onerosas exigencias de capital para invertir en terrenos, edificios y equipamiento. Además, esta dinámica ha sido impulsada por la entrada al sector turístico de empresas de otras actividades —constructoras, entidades financieras e inmobiliarias— a modo de socios financieros atraídos por la rentabilidad del sector (Ramón Rodríguez, 2002c, pág. 34).
- En general, los contratos del sector pueden ser suficientemente detallados como para cubrir aspectos muy relevantes de una operación determinada. Por ejemplo, en la industria hotelera, se pueden establecer elementos particulares asociados a una marca específica, como el diseño, el estilo y la distribución de un hotel, el tamaño y equipamiento de las habitaciones, las características de instalaciones adicionales como piscinas, estacionamientos, gimnasios, campos de golf y marinas, entre otros. Estas cláusulas contractuales pueden preservar el valor y la reputación de una marca, sin importar quién sea el propietario de los bienes raíces de la operación específica (UNCTAD, 2007, pág. 37).

---

<sup>14</sup> Las franquicias confieren derechos de uso de marca y *know-how*, así como asistencia técnica, comercial y financiera. Por ejemplo, una empresa turística puede tener como activo estratégico un sistema de reservas de cobertura global y ampliar su presencia internacional mediante la creación de una red de franquicias. En los contratos de gestión, como parte del proceso de fragmentación de la cadena de valor, se separa la propiedad de la gestión de los activos turísticos.

<sup>15</sup> Entre los factores que influyen en la elección de determinada estructura de propiedad o relación contractual se destacan el control de calidad, la capacidad de coordinación con la casa matriz, la política de IED del país receptor, y la estabilidad política y económica (Dunning y Kundu, 1995).

- Finalmente, en la medida que predominan regulaciones nacionales más liberales, las empresas tienen mayor libertad en la elección de los mecanismos utilizados para entrar a un determinado país<sup>16</sup>.

En consecuencia, la IED en el sector del turismo revela una característica muy particular: puede separarse el control de la propiedad de los activos inmobiliarios. De este modo, esta industria posee particularidades únicas cuando se la compara con empresas transnacionales manufactureras, ya que pueden beneficiarse de las ventajas de la internacionalización de sus actividades sin tener que realizar una inversión directa en activos físicos, como terrenos, edificaciones e instalaciones adicionales (Dunning y McQueen, 1993, pág. 268). De hecho, una vez que se selecciona un lugar, las ventajas competitivas de las empresas transnacionales turísticas provienen de factores distintos a los bienes raíces, tales como activos intangibles y capacidades logísticas que reducen el costo de transacción para entrar a nuevos mercados, experiencia con clientes y proveedores, y vínculos con las actividades relacionadas, como sistemas de reservas y líneas aéreas, entre otros (Bardham y otros, 2008, pág. 7). Tal es el caso de los diferentes hoteles alrededor del mundo que operan con el nombre de cadenas internacionales, donde solo una pequeña fracción de la propiedad está en manos de la empresa transnacional dueña de la marca. De hecho, un inversionista local, incluso sin experiencia en el sector hotelero, puede comprar tierras y construir un complejo hotelero para que una empresa extranjera lo gestione.

En este contexto, a pesar de ser una de las industrias más grandes del mundo, no existe un panorama suficientemente claro sobre la IED en el turismo. De hecho, la dinámica económica aún no se entiende en su totalidad y existen importantes vacíos en la comprensión de sus tendencias y consecuencias (UNCTAD, 2007, pág. 7). Esto se ve acentuado por la escasa información estadística disponible y las aún mayores carencias respecto de posibles estimaciones de impacto, tales como los encadenamientos y derrames, que produce la industria turística<sup>17</sup>.

Los problemas estadísticos se agrupan en dos categorías principales. Por una parte, la amplia gama de actividades que abarca esta industria —transporte, hoteles, restaurantes, operadores turísticos, agencias de viaje, servicios financieros, entre otros— hace que la recopilación de estadísticas estandarizadas de IED a nivel internacional sea prácticamente imposible (Endo, 2006, pág. 600). En los hechos, generalmente no existen estadísticas internacionales sobre IED en el sector del turismo y las disponibles son escasamente comparables e incompletas. En el otro extremo, en la medida que las empresas transnacionales privilegian mecanismos sin participación de capital para su proceso de expansión internacional, las estadísticas oficiales no lo registran como IED, subestimando la presencia del capital extranjero y las actividades de las empresas transnacionales turísticas en las economías receptoras. De hecho, una empresa transnacional puede alcanzar un alto grado de control o influencia sobre una local mediante el uso de mecanismos sin participación de capital, aspecto que debe considerarse al analizar la IED en esta industria.

A pesar de estas dificultades, es posible constatar algunos hechos estilizados que permiten caracterizar las tendencias esenciales de la IED y las empresas transnacionales vinculadas al sector del turismo.

---

<sup>16</sup> En el pasado, muchos países en desarrollo manifestaban una marcada preferencia por el control de algunos activos, como los hoteles, privilegiando a inversionistas locales o la constitución de empresas conjuntas con capital extranjero.

<sup>17</sup> En este sentido, existen esfuerzos para construir un marco analítico común, por ejemplo las cuentas satélite de turismo, para medir el impacto de las actividades relacionadas con el turismo a nivel nacional. Sin embargo, es poco probable que estas iniciativas permitan resolver los problemas de obtención y comparación de estadísticas de IED en esta industria.

- En muchos países, el turismo es la industria más grande, sin embargo, es una de las menos globalizadas. De forma contraria a lo que la intuición indica, la IED en el sector del turismo es muy baja, especialmente si se le compara con otras actividades económicas. A pesar de que la IED relacionada con el turismo ha crecido de manera importante en los últimos años, para la gran mayoría de los países desarrollados —principal origen de estos recursos— el acervo de inversión directa en el exterior en esta industria no supera el 2% del total<sup>18</sup>.
- La IED se concentra en unas pocas actividades dentro de la amplia cadena de valor de la industria turística, principalmente en el segmento hotelero (Endo, 2006, pág. 605). En este sentido, se destaca la poca IED en otras actividades importantes como las de los operadores turísticos, los sistemas de reservaciones y las compañías aéreas<sup>19</sup>.
- La IED en turismo se ha concentrado principalmente en países desarrollados. De hecho, cerca del 90% de las empresas transnacionales hoteleras están ubicadas en países desarrollados, con una muy pequeña proporción de sus operaciones en economías emergentes (UNCTAD, 2007, pág. 14).
- A pesar de lo anterior, la IED relacionada con el turismo está aumentando de manera notable hacia los países en desarrollo. En el período reciente, las economías emergentes han captado cerca del 90% de la IED de la industria (OCDE, 2008d, pág. 13). No obstante, aún la importancia de los flujos de IED en el sector del turismo sigue siendo marginal para muchos países en desarrollo, tal como sucede en las inversiones directas en el exterior de los países desarrollados (Endo, 2006, pág. 610).
- Entre los países en desarrollo, los de Asia y América Latina y el Caribe concentran las preferencias de los inversionistas turísticos<sup>20</sup>. En los próximos años, la importancia de Asia podría incrementarse ya que concentra más del 80% de los recursos destinados a planes de expansión (UNCTAD, 2007, pág. 27).
- Al igual que ocurre en las economías industrializadas, la mayor parte de la IED destinada al sector del turismo que reciben los países en desarrollo está fuertemente concentrada en la actividad hotelera (UNCTAD, 2007, pág. 22).

Estos resultados son particularmente interesantes ya que ayudan a desmitificar la idea de que la IED en el turismo es un fenómeno generalizado, convirtiéndola en una industria muy globalizada. Esta percepción se ha extendido como consecuencia de la amplia presencia de marcas hoteleras internacionales en prácticamente todos los países del mundo. Sin embargo, en realidad, las empresas transnacionales

---

<sup>18</sup> En el ámbito global, los principales países de origen de la IED relacionada con el turismo son el Reino Unido y los Estados Unidos. No obstante, en ambos casos, este tipo de actividades representa una fracción mínima del acervo total de las inversiones directas en el exterior. A mediados de la presente década, las actividades vinculadas al turismo en el Reino Unido apenas alcanzaban el 2,7% y en los Estados Unidos el 1,2% del total del acervo de la inversión directa en el exterior (UNCTAD, 2007, pág.19).

<sup>19</sup> A pesar que estas actividades tienen gran impacto, rara vez se llevan a cabo a través de IED o mediante la presencia física de una empresa transnacional. Además, en muchos países, la participación de empresas extranjeras en la industria del transporte aéreo está prohibida.

<sup>20</sup> Las principales cadenas hoteleras internacionales que poseen actividades en países en desarrollo concentran el mayor número de operaciones en América Latina y el Caribe, seguidas de Asia y el Pacífico, las economías en transición de Europa y África septentrional.

relacionadas con el turismo no son tan globales como las de otras industrias (Endo, 2006, pág. 601). De hecho, no aparece ninguna cadena hotelera entre las 100 mayores empresas transnacionales (UNCTAD, 2008, págs. 220-222). En efecto, incluso cuando se incluyen los mecanismos de participación no accionarios —contratos de gestión y arrendamiento y franquicia—, la presencia de empresas transnacionales en el turismo es más bien baja (UNCTAD, 2007, pág. 14). Más aun, en la mayoría de los casos, el sector del turismo está dominado por inversionistas locales, incluidas pequeñas y medianas empresas.

No obstante, a pesar de que la IED en el sector turismo sea relativamente baja, no significa que las empresas transnacionales relacionadas con el turismo sean poco importantes. Cerca del 80% del mercado del turismo masivo a nivel mundial es gestionado de alguna manera por empresas transnacionales (Schulte, 2003, pág. 22). Además, independiente del volumen de los flujos, para muchos países en desarrollo las entradas de IED pueden resultar muy importantes.

En resumen, en las actividades relacionadas con el turismo, parece relativamente fácil proteger las ventajas competitivas mediante contratos y, por lo tanto, los mecanismos no accionarios dominan las actividades de las empresas transnacionales más que las inversiones de capital convencionales. No obstante, a pesar de los montos relativamente modestos de IED en el turismo, no significa que estos flujos de capital no sean importantes. De hecho, la IED podría tener un gran impacto en las economías receptoras, particularmente en países pequeños. Por otra parte, hay que tener presente que la información disponible probablemente subestime considerablemente el verdadero alcance de las actividades de las empresas transnacionales en el sector del turismo. Más aun teniendo presente que las empresas transnacionales podrían ayudar a los países receptores a integrarse en las redes del turismo internacional, contribuir al aumento del flujo de visitantes extranjeros y generar mayores ingresos procedentes de las actividades relacionadas con el turismo.

#### **b) Estrategias de los hoteles: el corazón de la cadena de valor**

El análisis de la internacionalización de la industria turística se focalizará principalmente en el desempeño de las cadenas hoteleras. Esta decisión responde a dos criterios fundamentales: la relevancia que ellas tienen en la cadena de valor de la industria y al hecho de que es en este segmento donde la presencia de empresas transnacionales es más intensa.

En las últimas décadas la industria hotelera ha registrado una acelerada concentración, acentuando la hegemonía de las cadenas estadounidenses, así como un activo proceso de expansión internacional (véase el cuadro III.2). De hecho, las primeras manifestaciones importantes de actividades fuera del mercado de origen fueron las de las empresas hoteleras de los Estados Unidos, muy beneficiadas por el desarrollo de la aviación comercial que conectaba las principales capitales del mundo (CET, 1982, pág. 8). Posteriormente, los avances tecnológicos aplicados a las centrales de reservas, la liberalización del transporte aéreo, la mayor presión de los mercados de capitales sobre la rentabilidad de la industria —producto del ingreso de los fondos de inversión inmobiliaria—, y un mercado interno con gran potencial de crecimiento, ayudaron a la consolidación del liderazgo de las cadenas estadounidenses en el ámbito mundial. El éxito de la estrategia de las empresas estadounidenses estuvo basado en lograr un amplio reconocimiento de sus marcas, primero en el ámbito local y luego en el espacio internacional, consiguiendo atraer y fidelizar a los clientes (Ramón Rodríguez, 2002c, pág. 39). En los países en desarrollo, particularmente de América Latina y el Caribe, se adoptó una estrategia similar, privilegiando el segmento corporativo de las principales ciudades, para luego diversificarse tímidamente hacia el negocio vacacional.

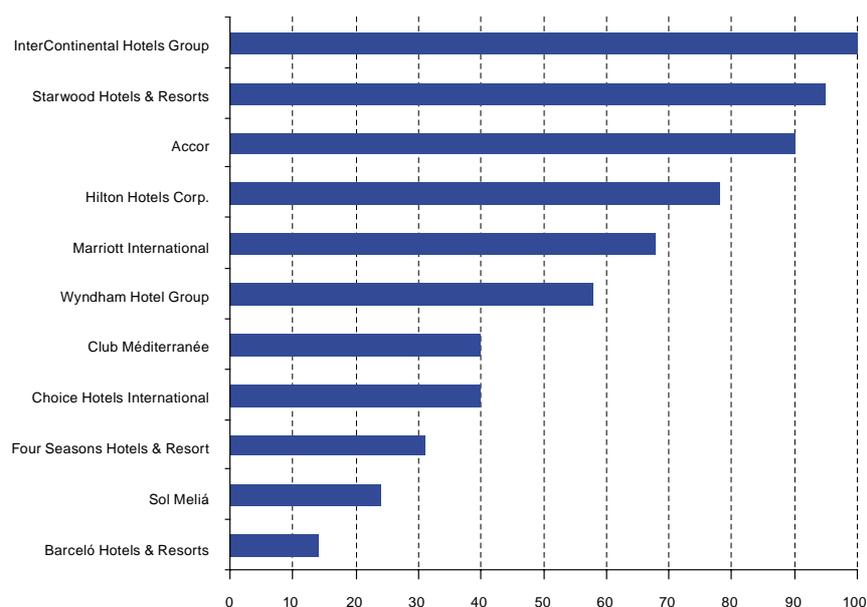
Cuadro III.2  
**PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS DEL MUNDO, POR NÚMERO DE HABITACIONES, 2007**

	Empresa	País de origen	Número de habitaciones	Número de hoteles	Porcentaje de hoteles en el exterior
1	InterContinental Hotels Group (IHG)	Reino Unido	585 094	3 949	...
2	Wyndham Hotel Group	Estados Unidos	550 576	6 544	14,0
3	Marriott International	Estados Unidos	537 249	2 999	14,0
4	Hilton Hotels Corp.	Estados Unidos	502 116	3 000	19,5
5	Accor	Francia	461 698	3 871	64,4
6	Choice Hotels International	Estados Unidos	452 027	5 570	20,2
7	Best Western International	Estados Unidos	308 636	4 035	56,3
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	Estados Unidos	274 535	897	48,2
9	Carlson Hotels Worldwide	Estados Unidos	146 600	969	...
10	Global Hyatt Corp.	Estados Unidos	135 001	721	...
11	Westmont Hospitality Group	Estados Unidos	108 503	703	...
12	Golden Tulip Hospitality Group	Países Bajos	86 585	944	...
13	TUI AG / TUI Hotels & Resorts	Alemania	83 192	288	...
14	Extended Stay Hotels	Estados Unidos	76 384	686	...
15	Sol Meliá S.A.	España	75 022	301	53,7

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Hotels Magazine, *Corporate 300 Ranking* [en línea] [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com), julio de 2008, e información de las empresas.

Con todo, las principales cadenas hoteleras tienen una amplia presencia internacional (véase el gráfico III.3). No obstante, su relevancia no es tan grande como podría suponerse. De hecho, estas empresas representan poco más de un quinto de la oferta hotelera mundial. En otras palabras, la industria sigue estando bastante fragmentada y la relevancia de pequeños hoteles independientes continúa siendo muy importante (Endo, 2006, pág. 603).

Gráfico III.3  
**PRESENCIA INTERNACIONAL DE ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS DEL MUNDO, 2007**  
*(En número de países)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las empresas.

En paralelo al desarrollo de la hotelería urbana surge el turismo de masas, apoyado por la irrupción de los vuelos chárter y la extensión de las rutas de las líneas aéreas regulares de media y larga distancia hacia destinos de sol y playa en el Mediterráneo y, posteriormente, en el Caribe, así como por sus menores costos. En una primera etapa, las cadenas hoteleras internacionales no tuvieron gran interés por este nuevo segmento, lo que permitió que operadores turísticos emergentes, junto con inversionistas locales con escasa experiencia en el negocio hotelero, lograran competir exitosamente en la prestación de servicios de alojamiento en los destinos vacacionales. La industria se desarrolló rápidamente mediante una oferta de turismo de sol y playa sustentada en paquetes con precios bajos, apoyados en la estandarización y las economías de escala, para llegar al modelo de todo incluido (Lillo, Ramón y Sevilla, 2007, pág. 49). En este contexto, nace la cadena vacacional más conocida del mundo, la francesa Club Méditerranée (véase el recuadro III.1).

#### Recuadro III.1

### CLUB MÉDITERRANÉE: EL ORIGEN DE UN MODELO DE NEGOCIO

El Club Méditerranée, conocido como Club Med, fue el precursor del concepto de los actuales grandes complejos hoteleros todo incluido. En los años cincuenta, dos franceses descubren el concepto de club de vacaciones en la isla de Córcega, que replicaron en las islas Baleares (España) y Grecia. Desde sus inicios, la empresa introdujo importantes innovaciones en el mercado, como originales mecanismos de pago del consumo en el bar.

En 1968 abre su primer complejo en la isla de Guadalupe con lo que consigue acceso al mercado estadounidense. Durante los años setenta, se expande hacia Asia (Malasia), Australia, Sudáfrica y América del Sur, inaugurando su complejo en la isla de Itaparica (Brasil). A partir de entonces sus operaciones se expandieron sin pausa. A fines de los años noventa, Club Med enfrentaba una competencia cada vez más dura de otras cadenas hoteleras que habían reproducido y sofisticado su concepto original. Como respuesta a esta situación, en un intento por ampliar su presencia en el mercado de paquetes vacacionales, adquiere el cuarto operador turístico francés Jet Tours.

En 2004, la principal cadena hotelera francesa (Accor) adquiere un 29% de Club Med, convirtiéndose en el principal accionista del grupo. La idea era generar sinergias entre ambas empresas. No obstante, el proyecto no prosperó y dos años después Accor vendió gran parte de su participación en Club Med. Actualmente, Accor mantiene un 6% con el que participa en un pacto de accionistas con Caisse de Dépôts et de Gestion du Maroc y Air France-KLM, que poseen un 10% y un 2% respectivamente (Club Med, 2008, pág. 13). Durante este período, Club Med intentó reposicionarse en el segmento más alto del mercado, con un esquema de todo incluido en un entorno de lujo, amigable y multicultural. Para ello, concretó desinversiones importantes, sobre todo en Europa, con el propósito de mejorar su situación financiera. En este contexto Club Med vendió Jet Tours a Thomas Cook por 70 millones de euros. Además, inició un activo proceso de renovación y mejoramiento de los complejos existentes. A fines de 2008, la compañía anunciaba que invertiría unos 530 millones de dólares en la renovación de sus instalaciones en todo el mundo.

Actualmente, posee unos 80 complejos en cerca de 40 países de Europa, Asia, América Latina y el Caribe, además de los Estados Unidos, que operaban con la misma marca (ClubMed, 2008, pág. 21). Esta empresa francesa ha crecido básicamente a través de inversiones directas, ya que posee el control patrimonial de la mayoría de sus instalaciones (34% en propiedad y 57% en arrendamiento), dejando una pequeña fracción en contratos de gestión (9%).

En América Latina y el Caribe, Club Med posee operaciones en las Bahamas (1), el Brasil (3), México (2), la República Dominicana (1) y Turcas y Caicos (1). A fines de 2008, después de invertir más de 65 millones de dólares, Club Med reinauguró su complejo en Punta Cana (República Dominicana), reconocido como uno de los principales complejos turísticos de acogida de familia en el mundo, que se había abierto por primera vez en 1982.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

En un principio, el segmento vacacional, como resultado de las barreras de entrada relativamente bajas, presentaba una estructura mucho más fragmentada que la hotelería urbana de negocios. En este segmento proliferaban un gran número de pequeños y medianos operadores hoteleros. No obstante, con el surgimiento de nuevos destinos —en Asia y América Latina y el Caribe— y la liberalización de los mercados, el panorama comienza a cambiar produciéndose un rápido proceso de consolidación y concentración en el que las empresas hoteleras de los países líderes en turismo de sol y playa, como España, lograron posiciones de avanzada, lo que más tarde se fortaleció como resultado de una activa estrategia de expansión internacional, particularmente en México y el Caribe (véase el recuadro III.2). Entre las principales empresas se destacan Sol Meliá, Barceló Hotels & Resorts, RIU Hotels, Iberostar y Occidental Hotels. De hecho, Sol Meliá, que actualmente ocupa el decimoquinto lugar entre las mayores cadenas (véase el cuadro III.2), se ha convertido en el grupo hotelero vacacional más grande del mundo (Álvarez, Cardoza y Díaz, 2005, pág. 107).

#### Recuadro III.2

### **CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS: PIONEROS EN LAS OFERTAS DE SOL Y PLAYA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

Las cadenas hoteleras españolas, tras los primeros signos de agotamiento del mercado turístico interno, comenzaron a invertir fuera del país de modo de diversificar su oferta. Los primeros pasos fueron dados por un pequeño grupo de empresas, centradas en el segmento vacacional, que utilizaron primordialmente la inversión extranjera directa como instrumento para acceder a los nuevos mercados. A partir de mediados de los años noventa, apoyadas en la propicia coyuntura económica y la favorable posición competitiva de las empresas pioneras, se incorporaron más cadenas hoteleras. La oferta continuaba presentando una marcada especialización vacacional, preferentemente a través de contratos de gestión, y destacando el uso de la fórmula de todo incluido canalizada a través de los principales operadores turísticos internacionales, con una clara preferencia por destinos latinoamericanos. En la presente década, al igual que otras empresas españolas con fuerte presencia en América Latina, las empresas hoteleras se aventuraron a ocupar posiciones en Europa y los Estados Unidos, principalmente mediante compras de cadenas urbanas domésticas, lo que les permitió ampliar su diversificación, despegándose del segmento vacacional.

En el caso de las cadenas españolas, el objetivo principal de la expansión internacional ha sido aumentar el poder de negociación con los operadores turísticos. De hecho, una de las características del turismo masificado de sol y playa son las profundas alianzas con operadores turísticos. De este modo, la fuerte consolidación del mercado de distribución de viajes organizados y el consecuente aumento de las presiones competitivas sobre los proveedores de servicios de alojamiento vacacional obligó a las empresas españolas a ampliar su presencia internacional (Ramón Rodríguez, 2002c, pág. 39).

En las primeras etapas, la internacionalización de las cadenas hoteleras vacacionales se centró en un número escaso de destinos, con el propósito de lograr un alto nivel de penetración y con ello obtener sinergias provenientes del conocimiento del mercado y de los esfuerzos de comercialización. En la medida que se avanzaba en el proceso de internacionalización, comenzó a apreciarse una mayor dispersión geográfica de los servicios hoteleros de modo de alcanzar una mejor posición frente a los operadores turísticos y una menor dependencia frente a la evolución de un determinado destino. Asimismo, se comenzó a verificar la ampliación de las instalaciones existentes y la construcción de nuevos inmuebles de grandes dimensiones, con varios hoteles orientados a diferentes segmentos de la demanda.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Un poco más tarde, algunos de los principales operadores nacionales en destinos importantes del turismo de sol y playa iniciaron un activo plan de expansión internacional. Tal ha sido el caso de las empresas portuguesas Pestana y Vila Galé (CEPAL, 2007a, pág. 197), el grupo mexicano Posadas y las empresas jamaicanas SuperClub y Sandals.

El país de origen de la empresa o inversionista hotelero ha influido de manera fundamental en el lugar y la manera en que se produce la inversión extranjera (Bardham y otros, 2008, pág. 8). En América Latina y el Caribe hubo una marcada especialización geográfica. Las empresas españolas privilegiaron los países de habla hispana del Caribe (Cuba, la República Dominicana) y México; las portuguesas y mexicanas, diferentes segmentos del mercado brasileño<sup>21</sup>; las jamaicanas, otras islas del Caribe, y las estadounidenses, la costa mexicana del Pacífico y algunas islas del Caribe como Aruba, las Bahamas, Puerto Rico y Saint Kitts y Nevis. En la actualidad, luego de consolidar su posición en estos mercados, abordaron otros destinos haciendo más difusa la intensa especialización original.

En general, el sector hotelero ha privilegiado para su proceso de expansión internacional el uso de acuerdos contractuales, como contratos de gestión, arrendamiento y franquicias, y en algunos casos en combinación con participaciones de capital minoritarias<sup>22</sup>. Comúnmente, la decisión de participar en la propiedad de activos tangibles —bienes inmuebles— ha respondido básicamente al deseo de asegurarse una propiedad única en un lugar exclusivo, siempre y cuando exista un régimen jurídico local que proteja los derechos de propiedad (UNCTAD, 2007, pág. 39). No obstante, dependiendo del origen de las cadenas hoteleras, el peso relativo de cada modalidad cambia. De hecho, el uso de franquicias es mucho más común entre las empresas de los Estados Unidos, en comparación con las europeas, lo que ha contribuido a la supremacía de las cadenas estadounidenses en la industria hotelera mundial (Hjalager, 2007, pág. 446) (véase el gráfico III.4)<sup>23</sup>. Las mayores cadenas estadounidenses, orientadas al segmento urbano, han adquirido gran experiencia en el uso de franquicias, primero en el mercado doméstico, donde lograron un amplio reconocimiento de su marca y luego en su fase de expansión internacional. Además, en mercados emergentes, las marcas de los Estados Unidos han demostrado tener una mayor rentabilidad que los proveedores nacionales (Bardham y otros, 2008, pág. 9). Al inicio de la expansión internacional, las cadenas europeas privilegiaron la participación en la propiedad de sus filiales en el exterior, especialmente en países desarrollados (Dunning y McQueen, 1993, pág. 256). Posteriormente, comenzaron a utilizar mecanismos no accionarios para ampliar su presencia internacional<sup>24</sup>.

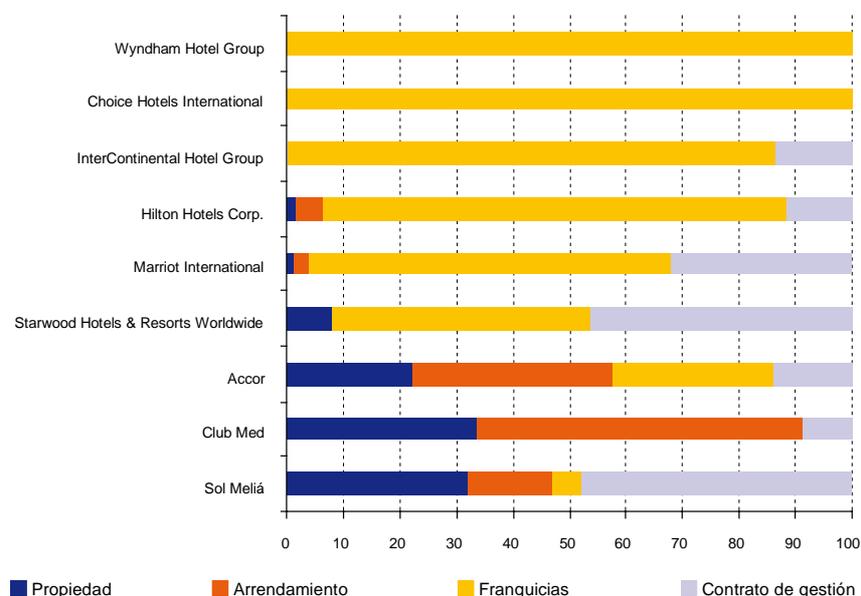
<sup>21</sup> El grupo mexicano Posada se ha concentrado en el segmento corporativo con seis hoteles en São Paulo, dos en Río de Janeiro y dos en Belo Horizonte, con sus marcas Caesar Park Hotels & Resorts y Caesar Business Hotels.

<sup>22</sup> En la industria hotelera, los contratos de gestión son lo más cercano a un acuerdo accionario por el que la empresa extranjera posee el control de la operación local. En caso de que se utilice un contrato de franquicia con un inversionista local con experiencia en el sector, la empresa transnacional hotelera disminuye su grado de influencia. Sin embargo, aunque utilice franquicias, existen mecanismos —como el acceso al sistema de distribución mundial (*Global Distribution Systems*, GDS) con el cual el inversionista obtiene acceso al mercado internacional del turismo— mediante los cuales la cadena hotelera internacional puede ejercer un mayor control sobre el comportamiento y desempeño del inversionista local.

<sup>23</sup> En 2007 más del 85% de los hoteles de las cadenas estadounidenses Wyndham Hotel Group, Hilton Hotels Corp., Marriott International y Choice Hotels International, y la británica InterContinental Hotels Group operaban con un esquema de franquicias (*Hotels Magazine*, 2008).

<sup>24</sup> A principios de la presente década, en América del Norte, más de tres cuartos de los establecimientos hoteleros operaban con acuerdos de franquicias, seguidos por los que funcionaban con contratos de gestión (12%) y en propiedad (12%). En Europa, la distribución es más equilibrada: un 42% opera con un régimen de franquicia, un 33% en propiedad y un 25% con contratos de gestión. En Asia, los contratos de gestión dominan el mercado (54%), seguidos por los que operan en propiedad (35%) y los acuerdos de franquicias (11%) (Ramón Rodríguez, 2002c, pág. 43).

Gráfico III.4  
**MECANISMOS DE PROPIEDAD DE ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS INTERNACIONALES, 2007**  
*(En porcentajes)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las empresas.

Asimismo, las cadenas hoteleras vacacionales hacen un menor uso de los acuerdos de franquicia que las orientadas al segmento urbano y de negocios (véase el cuadro III.3). Esta tendencia se da muy claramente en las empresas hoteleras españolas. En el caso de las cadenas vacacionales, el uso de franquicias ha resultado más complejo, ya que no han logrado posicionar marcas tan sólidas como las urbanas y, dado el mayor volumen de actividades que se realizan en sus instalaciones, básicamente asociadas al entretenimiento, se dificulta el control de calidad por parte de la casa matriz (Ramón Rodríguez, 2002c, pág. 40).

En este escenario, la creciente presencia de “marcas hoteleras globales” podría ser algo engañosa, particularmente en lo referente a la dimensión e importancia de la IED en esta industria. De hecho, se estima que las empresas transnacionales hoteleras tienen participación en la propiedad de sus filiales en el exterior solo en el 20% de los casos, de los cuales casi la mitad son empresas conjuntas (UNCTAD, 2007, pág. 35). No obstante, el aporte de capital y la popularidad de las grandes cadenas hoteleras actúan como atracción para otros inversionistas, aseguran una cierta viabilidad de los proyectos y el interés de realizar una serie de actividades conexas que contribuyen a enriquecer el producto turístico (OMT, 2002, pág. 83). La llegada de estas empresas favorece la creación de nuevas oportunidades comerciales para las empresas más pequeñas, que podrán desarrollarse incorporando una oferta satélite en torno a sus actividades.

En los años noventa, este modelo entra en crisis, como consecuencia de la madurez de los destinos tradicionales de sol y playa, la degradación y el deterioro de la infraestructura y el medio ambiente producto de la sobreexplotación y las políticas de mercado basadas excesivamente en los precios, y una demanda cada vez más sofisticada y exigente. Además, la liberalización del transporte aéreo permitió el descenso de los precios de los boletos de avión y facilitó el acceso a nuevos destinos más distantes. La viabilidad de los

mercados de sol y playa se veía poco sostenible en el largo plazo, fenómeno que se dio con especial intensidad en los destinos europeos del mediterráneo (Knowles y Curtis, 1999).

Cuadro III.3  
**CADENAS HOTELERAS URBANAS O DE NEGOCIOS Y VACACIONALES:  
DIFERENCIAS EN SU EXPANSIÓN INTERNACIONAL**

Cadenas hoteleras urbanas o de negocios	Cadenas vacacionales
Seguimiento de clientes nacionales	Seguimiento de clientes en los principales mercados emisores de Europa y los Estados Unidos
Surgimiento de nuevos centros de negocios	Consolidación de la estructura de distribución de viajes organizados
Incremento de los viajes por motivos de negocios	Madurez de los paquetes vacacionales (esquema todo incluido) y desestacionalización de la actividad
Aumento de la importancia de la imagen de marca	Fortalecimiento de la posición comercial frente a los operadores turísticos
Comercialización a través de sistemas de distribución mundial ( <i>Global Distribution Systems</i> , GDS) y de los sistemas de reserva informatizados ( <i>Computer Reservation Systems</i> , CRS)	Comercialización a través de operadores turísticos
Amplia utilización de franquicias como modalidad de expansión internacional	Escasa utilización de franquicias como modalidad de expansión internacional
Estrategia de localización donde se privilegian las principales capitales mundiales	Estrategia de localización en destinos de sol y playa con adecuada infraestructura de acceso
Agresivas campañas de mercadeo y fidelización de los clientes	Estrategias de mercadeo y promoción lideradas por los operadores turísticos
Estrategias de integración horizontal a través de la segmentación productiva o por marca	Creciente integración vertical
Crecimiento a través de fusiones y adquisiciones	Escasa utilización de fusiones y adquisiciones
Cotización en bolsa	Escasa presencia en la bolsa; obtención de capital a través de socios financieros
Intensa competencia internacional	Sector fragmentado y segmentado a nivel internacional; creciente utilización de estrategias de nichos

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de A. Ramón Rodríguez, "Principales determinantes de la internacionalización hotelera española", documento presentado en la mesa redonda Impactos de la internacionalización de las empresas hoteleras españolas sobre la competitividad de los destinos locales, durante el XI Foro Internacional de Turismo de Benidorm, 13 y 14 de marzo de 2007.

De este modo, el mercado turístico comenzó a incrementar su segmentación tratando de satisfacer las necesidades de consumidores con intereses y necesidades diferenciadas. A partir de una demanda más sofisticada y mayores niveles de renta, comienzan a extenderse las opciones vacacionales menos estandarizadas de modo de atender a diferentes segmentos para los cuales las consideraciones ambientales y de seguridad incrementan su relevancia. En este fenómeno ha sido fundamental la incorporación de las nuevas tecnologías a la industria turística, como Internet, así como la llegada de nuevos agentes que comienzan a tener un papel cada vez más activo, como las empresas constructoras, inmobiliarias y entidades financieras<sup>25</sup>. En este escenario, comienzan a proliferar nuevos proyectos turísticos en los que los complejos integrados hotelero-inmobiliarios se transforman en una alternativa cada vez más utilizada.

<sup>25</sup> De hecho, para las empresas inmobiliarias estadounidenses especializadas en el sector hotelero, las operaciones en el exterior comienzan a resultar tanto o más rentables que las efectuadas en su propio mercado. En este sentido, contribuye la saturación del mercado doméstico, el marcado aumento del precio de las propiedades en los Estados Unidos y la necesidad de diversificar riesgos (Bardham y Kroll, 2007, pág. 11).

Este tipo de emprendimientos hotelero-inmobiliarios resultan particularmente atractivos para los promotores inmobiliarios e inversionistas. En primer lugar, diversifican las fuentes de ingresos combinando las entradas procedentes de la gestión de las propiedades (hoteles) con la venta de inmuebles (residencias de descanso). Además, esta fórmula representa una alternativa adecuada para disminuir el monto de la inversión de capital y lograr su recuperación en plazos más breves, además de obtener mejores precios por la propiedad residencial aprovechando el prestigio de las marcas de las cadenas hoteleras de lujo. En segundo término, los responsables del plan maestro del proyecto disponen de mucha flexibilidad para estructurar el negocio, creando empresas conjuntas (*joint ventures*), u ofrecer parte de los terrenos, comúnmente llamados macrolotes, a otros promotores o inversionistas. En tercer lugar, un plan maestro bien diseñado, con infraestructura básica de calidad, permitiría avanzar en el proyecto de manera secuencial, incorporando a nuevos inversionistas o aumentando la capacidad de las prestaciones en la medida que la demanda lo requiera. Finalmente, el creciente apoyo gubernamental —particularmente en América Latina y el Caribe— a estos megaproyectos les otorga altos niveles de seguridad jurídica y beneficios legales, particularmente para los inversionistas, promotores inmobiliarios y compradores individuales.

Por otra parte, los proyectos hotelero-inmobiliarios integrados se constituyen en una de las manifestaciones más explícitas de un turismo segmentado característico del tiempo actual, otorgándole a los turistas y compradores importantes beneficios. En primer lugar, estas iniciativas ofrecen un entorno con altos niveles de seguridad y privacidad que difícilmente alcanzan los complejos residenciales individuales. En segundo término, ofrecen una amplia variedad de actividades de entretenimiento y esparcimiento en un área delimitada, tales como la playa, los deportes náuticos, los campos de golf, los puertos deportivos (marinas) y los servicios de salud y bienestar, entre otros<sup>26</sup>. Además, los residentes tienen acceso a las instalaciones y servicios de los hoteles. En tercer lugar, brindan infraestructura de calidad, como sistemas de drenaje, plantas de tratamiento de aguas, caminos de acceso, cables subterráneos, ofreciendo a los dueños de las propiedades cierto grado de independencia de los servicios públicos locales.

El turismo inmobiliario o residencial tendría un gran potencial para la economía receptora, ya que podría impulsar actividades como la construcción, la agroindustria y la industria manufacturera, así como servicios relacionados con el turismo. Asimismo, se transformaría en una importante fuente de divisas.

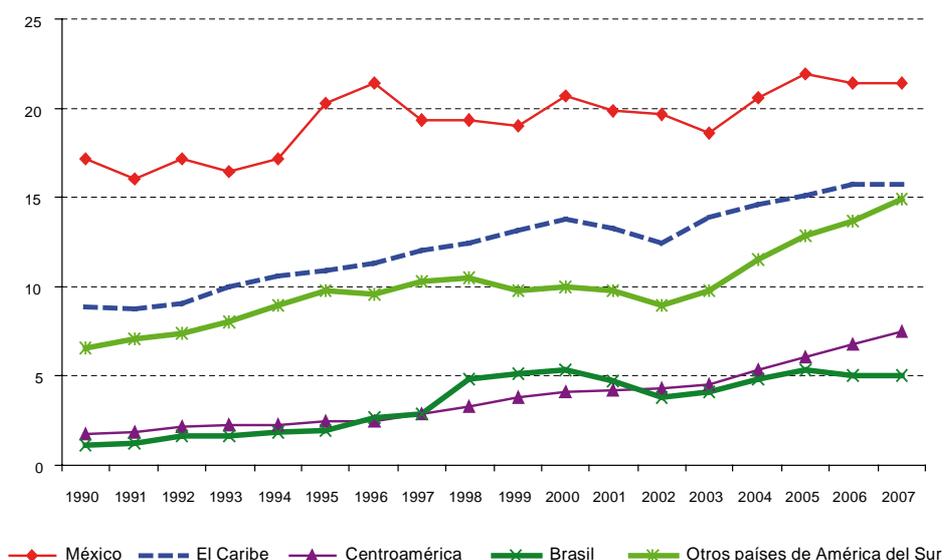
### C. AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: UN DESARROLLO EN ETAPAS

En América Latina y el Caribe se dan diferentes realidades en el sector del turismo, particularmente en sus destinos de sol y playa. Por una parte, México ha construido una poderosa industria turística apoyada en su cercanía con los Estados Unidos y en una variada oferta territorial y cultural. De manera temprana, con decidido apoyo gubernamental, el país se constituyó en el principal destino de visitantes e inversionistas extranjeros, así como en origen de poderosos grupos locales (véase el gráfico III.5). Por otra parte, cabe mencionar los numerosos países y territorios del Caribe, cuyos paisajes naturales se han transformado en un imán para el turismo internacional. En las islas más grandes proliferaron las

<sup>26</sup> El golf es uno de los productos con mayor proyección por los efectos directos en los ingresos y su contribución al desarrollo del turismo de alta calidad, así como a la diversificación y a la desestacionalización de la oferta turística. En el mundo existen cerca de 60 millones de jugadores de golf federados, de los cuales 32 millones están en los Estados Unidos. Más del 40% de los jugadores estadounidenses viajan más de nueve veces al año para practicar este deporte, normalmente en primavera y otoño, es decir fuera de la temporada alta tradicional. En los Estados Unidos, cerca del 30% de estos viajes son internacionales.

iniciativas destinadas al turismo masivo con esquemas de todo incluido, mientras que las de menor tamaño se constituyeron en destinos más exclusivos. Finalmente, en el período reciente, Centroamérica y Brasil se suman a la oferta turística latinoamericana con nuevos emprendimientos orientados a visitantes de altos ingresos en zonas costeras.

Gráfico III.5  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES, 1990-2007**  
 (En millones de personas)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe, sobre la base de información de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

En todos estos destinos conviven diferentes tipos de oferta hotelera, desde pequeños albergues y posadas, hasta exclusivos hoteles de gran lujo, pasando por diferentes tipos de propuestas todo incluido. En el período reciente, sin embargo, ha comenzado a expandirse un nuevo fenómeno que focaliza la mayor parte del esfuerzo inversor de diferentes agentes vinculados al turismo: emprendimientos que combinan infraestructura hotelera, proyectos inmobiliarios y otras prestaciones de entretenimiento, como campos de golf. En este fenómeno, las cadenas hoteleras son los agentes catalizadores de grandes volúmenes de recursos financieros que combinan fuentes locales y externas. En un intento por abandonar el turismo masivo y descomprimir el entorno natural se ha apostado por proyectos de baja densidad urbanística e impacto ambiental, orientados a un mercado de alto ingreso de países desarrollados, fundamentalmente los Estados Unidos y el Canadá y, en menor grado, Europa. De este modo, han comenzado a llegar a la región algunas de las cadenas hoteleras de mayor prestigio internacional para formar parte de algunas de estas iniciativas, mientras que las cadenas de todo incluido han realizado esfuerzos por mejorar sus instalaciones e incorporar algunas de las prestaciones que potenciales visitantes más exigentes requieren (véase el cuadro III.4).

Cuadro III.4  
**PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS VACACIONALES DE SOL Y PLAYA  
 CON PRESENCIA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE,  
 POR SEGMENTO, 2007**  
*(Número de establecimientos)*

	Origen	México	República Dominicana	Jamaica	Cuba	Jamaica	Otros Caribe	Centroamérica	Brasil	Total
Cadenas de alto estándar										
Rosewood Hotels & Resorts	Estados Unidos	14	6	1	-	1	16	3	-	40
Four Seasons Hotels and Resorts	Canadá	2					3			5
One & Only Resorts	Estados Unidos	2					2	1		5
Wyndham Hotel Group	Estados Unidos	1					1			2
Marriott Hotels & Resorts <sup>a</sup>	Estados Unidos	2	6				1			9
JW Marriott <sup>a</sup>	Estados Unidos	3					6	1		10
The Ritz Carlton <sup>a</sup>	Estados Unidos	2						1		3
St. Regis Resort <sup>b</sup>	Estados Unidos	1		1		1	3			5
		1								1
Cadenas todo incluido										
Club Méditerranée	Francia	42	31	4	38	21	11	11	41	199
Sol Meliá	España	2	1				2		3	8
Barceló	España	10	5		26			4	20	65
Iberostar	España	11	10		3			6		30
RIU Hotels & Resorts	España	8	5	1	5	1			3	23
Pestana Hotels & Resorts	España	11	9	3	2	3	2			30
Vila Galé Hotéis	Portugal								10	10
SuperClub	Portugal								3	3
Sandals	Jamaica		1		2	10	2	1	2	18
	Jamaica					7	5			12
<b>Total</b>		<b>56</b>	<b>37</b>	<b>5</b>	<b>38</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>41</b>	<b>239</b>

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las empresas.

<sup>a</sup> Subsidiarias de Marriott International.

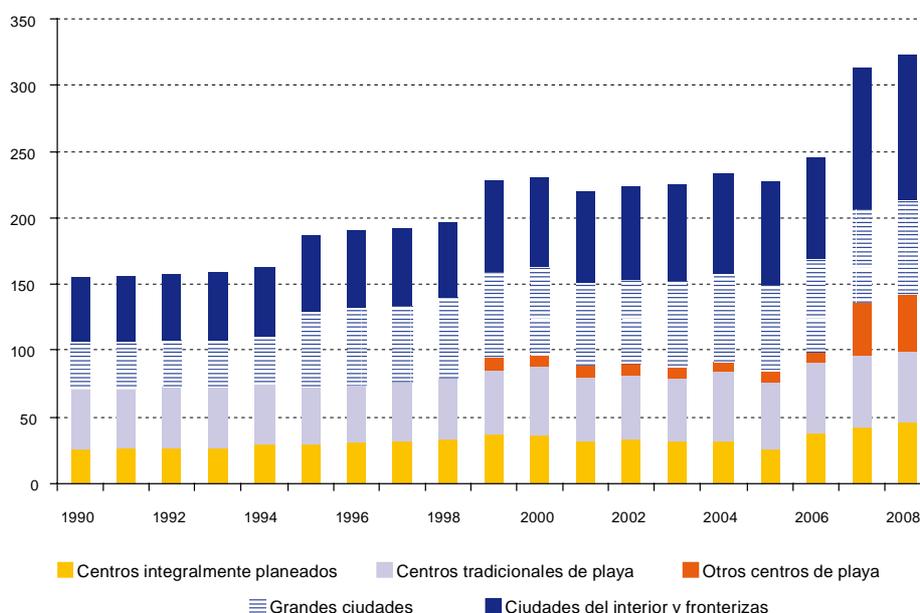
<sup>b</sup> Subsidiarias de Starwoods Hotels & Resorts.

En las próximas páginas se analizará la forma en la que se han articulado estos nuevos complejos hotelero-inmobiliarios integrados. Enfrentados a las limitaciones de información, la complejidad de las diferentes combinaciones de agentes económicos que conforman estas iniciativas, y la coexistencia de diferentes modelos nacionales y regionales, se ha decidido hacer un análisis de los principales focos de este fenómeno.

### 1. México: un nuevo destino para *baby boomers* de alto ingreso

México es uno de los 10 principales receptores de turistas en el mundo y es el destino más importante de América Latina y el Caribe, llegando a más de 21 millones de visitas internacionales en 2007 (OMT, 2008c) (véase el gráfico III.5). En este escenario, la oferta hotelera de los mayores centros turísticos se ha duplicado con creces en los últimos años, pasando de 155.000 a 323.000 habitaciones entre 1990 y 2008 (véase el gráfico III.6). No obstante, en la última década, la industria turística mexicana habría comenzado a mostrar algunos signos de pérdida de competitividad que le han llevado a descender en los puestos de los principales destinos turísticos del mundo. En 2007 México se situaba en el décimo puesto, luego de haber ocupado el séptimo lugar en 2000.

Gráfico III.6  
**MÉXICO: OFERTA HOTELERA DE LOS PRINCIPALES CENTROS TURÍSTICOS, 1990-2008**  
*(En miles de habitaciones)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Secretaría de Turismo de México (SECTUR).

La pérdida de dinamismo de la industria turística mexicana ha sido resultado de múltiples factores entre los que destacan la gran dependencia del mercado estadounidense y el impacto que sobre él han tenido los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 y el reciente deterioro de la situación económica, la frecuencia e intensidad de los huracanes en la región del Caribe y ciertas muestras de sobreexplotación en algunos de los principales centros turísticos mexicanos, lo que podría estar desanimando a potenciales visitantes que se dirigen hacia otros destinos en el Caribe y Asia.

En las últimas décadas, el turismo ha sido uno de los motores más importantes del crecimiento de la economía nacional. Actualmente, este sector representa casi el 8% del PIB y el 5% del empleo, además de ser la tercera fuente de divisas para el país después del petróleo y las remesas de los mexicanos en el exterior. En 2007 México recibió 12.900 millones de dólares de ingresos asociados al turismo, lo que lo ubica en el decimoseptimo lugar en el mundo (OMT, 2008c). Además, el turismo ha contribuido a equilibrar la balanza de pagos, tras los cuantiosos saldos negativos registrados por las actividades manufactureras. Por este motivo, el gobierno federal sigue apostando decididamente a la promoción de esta actividad, con el propósito de revertir la pérdida de mercado registrada en los últimos años<sup>27</sup>. En esta dirección, con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se pretende ampliar y diversificar la oferta de sol y playa, recuperando centros turísticos existentes y desarrollando nuevos destinos.

La oferta turística mexicana de sol y playa incluye tres grupos de destinos principales. En primer término, los centros integralmente planeados (CIP), desarrollados por el gobierno a través de distintas instancias federales y locales, con el propósito de estimular el desarrollo local y regional. En los años setenta, con la dirección del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), comenzaron a concretarse grandes iniciativas turísticas en áreas poco desarrolladas del país, captándose de este modo el creciente turismo internacional de carácter masivo<sup>28</sup>. La primera de estas iniciativas fue Cancún, a la que siguieron los desarrollos de Huatulco, Ixtapa, Loreto y Los Cabos (véase el mapa III.I). En el período reciente se han agregado los centros integralmente planeados de Nayarit y Teacapán y el proyecto turístico integral Costa Maya, fundamentalmente orientados a la atracción de visitantes de altos ingresos<sup>29</sup>. En segundo lugar, están los destinos considerados tradicionales, que crecieron de manera relativamente autónoma y no fueron concebidos ni planeados por instancias gubernamentales, aunque en algunos casos el gobierno federal ha apoyado y contribuido a su desarrollo. En este grupo se encuentran una serie de destinos turísticos en la costa del Pacífico, como Acapulco, Puerto Vallarta, La Paz, Manzanillo, Mazatlán y el Puerto de Veracruz en el Golfo de México. Por último, la oferta turística incluye otros centros de playa, como Costalegre, Ensenada y Puerto Escondido, también en la costa del Pacífico. La oferta turística mexicana se completa con las grandes ciudades, como México D.F., Guadalajara y Monterrey, además de las ciudades del interior y fronteras, con un valioso y diverso patrimonio cultural.

---

<sup>27</sup> A principios de los años sesenta se creó el Consejo Nacional de Turismo y a mediados de los años setenta la Secretaría de Turismo y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), brazo ejecutor de los proyectos turísticos planificados. En 1999 se estableció el Consejo de Promoción Turística de México.

<sup>28</sup> En los últimos 30 años, la misión fundamental del FONATUR ha consistido en proporcionar la infraestructura básica y la seguridad jurídica necesarias para el éxito de los proyectos turísticos, además de entregar recursos financieros a los inversionistas privados que han llevado adelante algunos de estos emprendimientos. Desde su fundación, el FONATUR ha invertido más de 2.200 millones de dólares, que han movilizadoinversión privada que supera los 15.000 millones de dólares. Véase [en línea] <http://www.fonatur.gob.mx/es/fonatur/mensaje.asp>.

<sup>29</sup> A finales de 2008 se anunció la creación del centro integralmente planeado de Teacapán en el estado de Sinaloa, en el que el gobierno ha comprometido 450 millones de dólares para inversión pública, lo que permitiría captar cerca de 6.600 millones de dólares de inversión privada. La capacidad de este nuevo centro se ha estimado en unas 16.850 habitaciones hoteleras y 16.350 viviendas vacacionales (*El debate*, 24 de noviembre de 2008).

Mapa III.1  
MÉXICO: CENTROS INTEGRALMENTE PLANEADOS



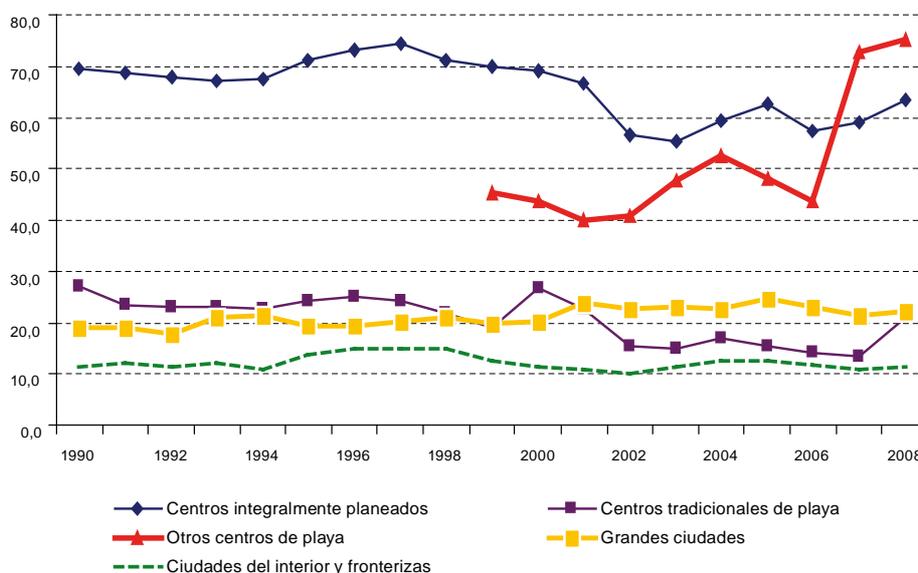
**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR).

**Nota:** Los límites y nombres que figuran en este mapa no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

En la actualidad, Cancún es el destino turístico mexicano más reconocido y su crecimiento ha estimulado el desarrollo en zonas cercanas, como la Riviera Maya, Cozumel y la Isla Mujeres. Los mercados circundantes combinados poseen una oferta hotelera mayor que Cancún, demostrando el éxito de la política encabezada por el FONATUR. De hecho, el apoyo gubernamental ha servido como catalizador para estimular la iniciativa privada.

En la actualidad, los principales centros vacacionales de sol y playa alcanzan una oferta hotelera de 143.000 habitaciones, y entre ellos se destacan claramente los centros integralmente planeados de Cancún (27.385 habitaciones), Los Cabos (9.650) e Ixtapa (4.970) y los destinos tradicionales de Acapulco (16.434), Puerto Vallarta (10.598), Veracruz (8.866) y Mazatlán (8.568) (véase el gráfico III.6). En términos de origen de los visitantes, hay una clara diferencia entre el turismo interno y el internacional. Mientras que el primero privilegia los centros turísticos tradicionales en los estados de Guerrero y Jalisco (Acapulco y Puerto Vallarta), los extranjeros prefieren los nuevos destinos en los estados de Quintana Roo (Cancún y Riviera Maya), el corredor de Los Cabos (Baja California Sur y Sonora) y Nayarit (Nuevo Vallarta, Punta Mita) (véase el gráfico III.7). Los turistas estadounidenses son mayoría, aunque en los destinos de la costa caribeña se comienza a ver una mayor diversidad, aumentando la presencia de visitantes europeos y latinoamericanos. En las diferencias entre el turismo interno y extranjero influyen la cercanía geográfica, la infraestructura de acceso (aeropuertos y autopistas), las mayores prestaciones de las instalaciones hoteleras y el precio.

Gráfico III.7  
**MÉXICO: PARTICIPACIÓN DE LOS TURISTAS EXTRANJEROS EN LA OCUPACIÓN HOTELERA  
 TOTAL DE LOS PRINCIPALES CENTROS TURÍSTICOS, 1990-2008**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Secretaría de Turismo de México (SECTUR).

En los últimos años, México ha experimentado un importante crecimiento y una diversificación de la oferta inmobiliaria vinculada al turismo. A los tradicionales hoteles vacacionales, que funcionan, muchos de ellos, con el esquema de todo incluido, se le han sumado megaproyectos hotelero-inmobiliarios integrados de uso múltiple, que pueden incluir hoteles de lujo, condominios, complejos de tiempo compartido, residencias de descanso, puertos deportivos (marinas), campos de golf, centros de salud, restaurantes de alta cocina y centros comerciales. Más aun, en los destinos más exclusivos se incluyen pistas de aterrizaje privadas. Este último tipo de iniciativa ha concentrado gran parte de las inversiones inmobiliarias turísticas que se realizan en destinos de sol y playa.

El atractivo de los escenarios naturales, el clima y la cultura, los menores precios de la tierra y costos de la vida, la proximidad geográfica con el oeste y el centro de los Estados Unidos, la adecuada provisión y calidad de infraestructura y servicios, y las mayores garantías para los compradores extranjeros han colocado a México en una muy buena posición<sup>30</sup>. Además, los *baby boomers*,

<sup>30</sup> Se concretaron reformas importantes a las leyes sobre bienes raíces y protección a la inversión extranjera. En la actualidad, se permite que extranjeros adquieran propiedades de bienes raíces dentro de áreas restringidas —una franja de 50 kilómetros de la playa y 100 kilómetros a lo largo de la frontera—, a través de un fideicomiso otorgado por un banco mexicano. En 1994, la ley de inversión extranjera dictaminó que los fideicomisos tenían una duración de 50 años y que se podían renovar en cualquier momento durante su existencia con una simple petición. En este esquema, el beneficiario puede alquilar, vender o transferir la propiedad inmobiliaria en cualquier momento. Además, existen seguros de títulos de propiedad entregados por empresas estadounidenses y disponibilidad de créditos hipotecarios para compradores extranjeros.

principalmente estadounidenses, están desempeñando un papel clave en el estímulo de la demanda de estos lujosos destinos turísticos<sup>31</sup>. Los temores a los viajes de larga distancia que siguieron a los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 potenciaron esta tendencia (*NotiTur*, 2007a, pág. 16). Hasta hace unos años, los *baby boomers* solían comprar residencias en Florida o California, pero la superpoblación y el alza sostenida de los precios de los bienes raíces los obligó a evaluar otras alternativas, destacándose claramente México. En la actualidad se estima que más de un millón de estadounidenses han adquirido una segunda vivienda en México, ya sea en tiempo compartido o como propietarios (*El Economista*, 1º de octubre de 2007). En 2008, por segundo año consecutivo, México fue clasificado como el mejor lugar del mundo para que los estadounidenses vivan luego de su jubilación (*International Living Magazine*, 31 de agosto de 2008).

En este contexto, se han llevado a cabo múltiples iniciativas de gran envergadura que están cambiando el paisaje de las costas mexicanas (véase el cuadro III.5). De hecho, el interés de los inversionistas vinculados a la industria estaría variando los proyectos orientados al turismo masivo hacia emprendimientos inmobiliarios destinados a un mercado de altos ingresos, es decir un turismo que se adapta a las necesidades del viajero. En este escenario, y dada la magnitud de los proyectos, han comenzado a aparecer nuevos actores que desplazan a las cadenas hoteleras internacionales del papel protagónico que tenían en el pasado, particularmente en lo referente a su compromiso financiero. Las empresas inmobiliarias y constructoras, entidades financieras de diversa índole e inversionistas institucionales e individuales se han convertido en los principales agentes articuladores de estos megaproyectos. Un buen ejemplo es Mayakoba en la Riviera Maya (véase el recuadro III.3). En México, para agilizar este proceso se crearon los Fideicomisos de Infraestructura y Bienes Raíces (FIBRAS), inspirados en los fondos de inversión inmobiliaria estadounidenses, de modo de captar recursos en el mercado de capitales para financiar proyectos inmobiliarios de grandes dimensiones en zonas turísticas<sup>32</sup>. De esta manera, la propiedad de muchos de estos grandes proyectos está bastante diluida, lo que dificulta identificar a inversionistas individuales.

En definitiva el desarrollo inmobiliario de propiedad compartida es uno de los principales motores de la expansión de los bienes raíces orientados al turismo en México (*NotiTur*, 2007b, pág. 21). Asimismo, a la combinación de hoteles y residencias de descanso se le agregan otras fórmulas que permiten ampliar la oferta turístico-inmobiliaria en México.

Desde hace unas tres décadas, el concepto de tiempo compartido ha tenido gran aceptación en el mercado estadounidense y ha evolucionado hasta incluir modelos fraccionales, condohoteles y clubes residenciales privados<sup>33</sup>. En México, este tipo de proyecto se ha concentrado en las zonas de litoral del Pacífico, particularmente en Los Cabos, Puerto Vallarta, Ensenada y Rosarito, así como en la costa caribeña de Cancún y la Riviera Maya. Por su parte, Acapulco surge como un mercado de gran potencial para el turismo interno, con fácil acceso por autopistas desde las principales ciudades del interior del país.

<sup>31</sup> En 2008, los primeros de los 80 millones de *baby boomers* que existen en los Estados Unidos cumplieron 62 años. Muchos de ellos han hecho planes para su jubilación, su traslado a otra localidad, la compra de segunda residencia o simplemente viajar con más frecuencia. De hecho, de acuerdo con la empresa estadounidense de bienes raíces Del Webb Corporation, más del 50% de los *baby boomers* estarían planeando mudarse al momento de jubilarse.

<sup>32</sup> El esquema de los FIBRAS permite captar recursos a través de la colocación de certificados de participación inmobiliarios en la Bolsa Mexicana de Valores.

<sup>33</sup> En el modelo de propiedad fraccional, un grupo de inversionistas adquieren un inmueble en copropiedad, de modo que cada uno adquiera, por contrato, la posibilidad de usar el bien raíz durante períodos preestablecidos. En condohoteles se compran habitaciones de hotel, para usarlas o dejarlas bajo una administración especializada que genera una renta. Los clubes residenciales privados son productos de propiedad fraccional de lujo, dirigidos a segmentos de alto nivel de renta, y comúnmente se ubican en hoteles de lujo o en sus adyacencias.

Cuadro III.5  
**MÉXICO: PRINCIPALES DESARROLLOS HOTELERO-INMOBILIARIOS  
 EN FUNCIONAMIENTO, 2008**

Ubicación/proyecto	Principales características
<b>Cancún/Riviera Maya</b>	
Mayakoba	5 hoteles de lujo: Fairmont, Rosewood, Banyan Tree, Viceroy y Raffles (649 habitaciones) 197 residencias Campo de golf de 18 hoyos
Playacar	18 hoteles: 3 hoteles RIU, Iberostar, Holiday Inn, 2 hoteles Wyndham (5.186 habitaciones) Residencias de descanso Campo de golf de 18 hoyos
Puerto Aventuras	5 hoteles: Omni, Sunscape, Catalonia, 2 Porto Bello (2.899 habitaciones) 900 residencias Campo de golf de 18 hoyos
Playa Mujeres	3 hoteles de lujo (Hotel Excellence) (672 habitaciones) 2.400 residencias Campo de golf de 18 hoyos Puerto deportivo (marina)
<b>Los Cabos</b>	
Palmilla	1 hotel de lujo (One and Only) (172 habitaciones) 1.300 residencias Campo de golf de 27 hoyos
Cabo del Sol	2 hoteles (537 habitaciones) 1.700 residencias 2 campos de golf de 18 hoyos
Punta Ballena	Hotel de lujo (50 habitaciones) 137 residencias
El Dorado	192 residencias Campo de golf de 18 hoyos
Querencia	172 residencias 2 campos de golf de 18 hoyos
<b>Costa del Pacífico</b>	
Punta Mita	2 hoteles de lujo: Four Seasons y Saint Regis (293 habitaciones) 350 residencias 2 campo de golf de 18 hoyos
Nuevo Vallarta	15 hoteles (RIU, Occidental, entre otros) (3.228 habitaciones) 1.500 residencias 2 campos de golf de 18 hoyos Marina
Flamingos Riviera Nayarit	Múltiples hoteles 2.934 residencias Campo de golf de 18 hoyos
Tamarindo Costa Careyes	Hotel de lujo: El Tamarindo Beach and Golf Resort (32 habitaciones) 150 residencias Campo de golf de 18 hoyos
Isla Navidad Manzanillo	2 hoteles: Wyndham y Grand Bay Hotel (210 habitaciones) 450 residencias Campo de golf de 18 hoyos Marina

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

## Recuadro III.3

**MAYAKOBA: UNA NUEVA GENERACIÓN DE PROYECTOS HOTELERO-INMOBILIARIOS INTEGRADOS EN MÉXICO**

La zona conocida como Riviera Maya, de Cancún a Tulum, tradicionalmente ha sido un destino asociado con un producto homogéneo, grandes hoteles (500 habitaciones) muy cerca de la playa, ninguno de ellos asociado a una marca de lujo, que operan con el esquema de todo incluido con una tarifa promedio de 100 dólares por persona la noche. Sin embargo, a 40 kilómetros al sur del aeropuerto de Cancún, florece uno de los proyectos más interesantes del nuevo turismo segmentado y diferenciado de México: Mayakoba.

Esta iniciativa surge casi de manera imprevista como resultado de la fusión de las constructoras españolas Obrascón, Huarte y Lain, que actualmente constituyen OHL. Luego de casi una década sin uso, un terreno de 600 hectáreas y dos kilómetros de frente de playa de difícil explotación —herencia de la antigua constructora Huarte— se transformó en el elemento central de una estrategia de internacionalización y diversificación de OHL. Además, sus peculiares características —el manglar— que hacía difícil su utilización comercial, se transformó en uno de sus principales elementos diferenciadores.

El punto de partida fue la visualización del potencial económico de los *baby boomers*, su propensión a adquirir segundas residencias de descanso y la preferencia de los inversionistas estadounidenses por activos inmobiliarios en el segmento de gran lujo. En este escenario, la empresa diseñó un proyecto que se diferenciara claramente de la oferta existente en la Riviera Maya, y en gran parte de México, orientado hacia el turismo de calidad para clientes estadounidenses de alta gama<sup>a</sup>. El plan maestro del proyecto contemplaba la incorporación de marcas hoteleras de reconocido prestigio internacional posicionadas en el segmento más exclusivo, baja densidad de edificación, aprovechamiento y respeto de las características del entorno natural y un sistema de transporte interno mediante canales fluviales. Para preservar la estructura de la playa, la infraestructura principal se situó detrás del manglar y las dunas, a 500 metros de la costa, fórmula innovadora en el litoral mexicano. Además del producto sol y playa era fundamental incorporar una variada oferta de actividades alternativas, destacando claramente el golf y los servicios de salud y bienestar. Con estas prestaciones, apoyadas en un plan de captación directa de clientes —con autonomía de los operadores turísticos— se buscaba generar tarifas medias anuales superiores a los 300 dólares.

Para materializar el proyecto, OHL buscó operadores hoteleros posicionados en el segmento de lujo. De los seis lotes hoteleros contemplados, la gestión ha sido asignada a dos cadenas estadounidenses (Rosewood y Viceroy), dos canadienses (Fairmont y Raffles, filial de Fairmont) y una de Singapur (Banyan Tree), quedando un sexto lote disponible. A fines de 2008, Rosewood y Fairmont ya tenían sus instalaciones en funcionamiento, mientras que Banyan Tree, Viceroy y Raffles abrirían sus puertas entre 2009 y 2011. Además, se ha terminado la construcción del campo de golf de 18 hoyos El Camaleón donde se realiza un torneo de la Asociación de Golfistas Profesionales (PGA) de los Estados Unidos desde 2007. El resultado es un complejo rodeado de zonas verdes y canales, donde las instalaciones de los hoteles se extienden desde la playa hacia el interior, ocultas por el agua y la exuberante vegetación. Una vez concluida la construcción, OHL se quedaría con algo menos del 50% del capital de los establecimientos, entregando la gestión a los socios especializados.

A pesar que la actividad hotelera es el corazón del negocio, el proyecto comprende importantes iniciativas inmobiliarias. Cada uno de los hoteles que construye OHL tendrá decenas de residencias de descanso que se pondrán a la venta. En los alrededores de los hoteles Rosewood, Fairmont y Viceroy se han construido 40, 50 y 60 viviendas respectivamente, cuyos precios superarían ampliamente el millón de dólares (*Cinco días*, 5 de marzo de 2008).

El proyecto total incluye inversiones superiores a los 1.600 millones de dólares, de los cuales se han utilizado cerca de la mitad. En un principio se anticipa que habría un sexto hotel, que podría ser de la cadena canadiense Four Seasons. Además se hará hincapié en la creación de zonas comerciales y podría intensificarse la apuesta por residencias de descanso de lujo, al margen de la instalación de dos nuevos campos de golf. De este modo, Mayakoba se ha posicionado como uno de los mejores planeamientos hotelero-inmobiliarios de México.

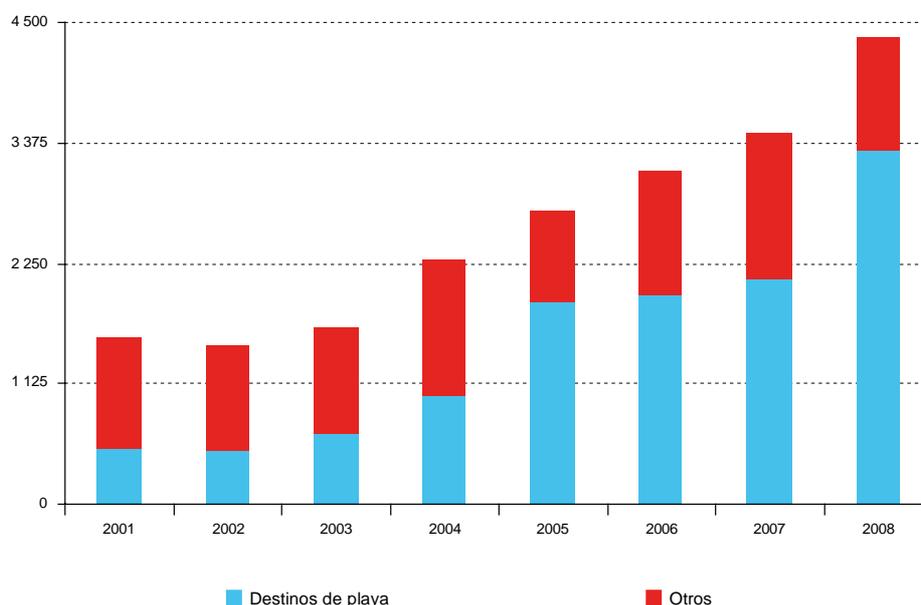
**Fuente:** Comisión Económica para América Latina (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por OHL.

<sup>a</sup> En general, para los clientes de altos ingresos la imagen de marca es un factor importante a la hora de elegir un destino vacacional. Además, este tipo de turista se caracteriza por su gran fidelidad a los destinos y el elevado gasto promedio en sus estancias.

Las cadenas hoteleras internacionales de lujo también se han dado cuenta del potencial de este tipo de emprendimientos. Por ejemplo, la cadena canadiense Fairmont ha brindado su marca a un club residencial privado en Acapulco, y la empresa estadounidense Ritz Carlton, filial de Marriott, ha hecho algo similar en Los Cabos. Este nuevo mecanismo de asociación entre marcas de hoteles de lujo y proyectos inmobiliarios ha resultado particularmente exitoso, otorgándole mayor credibilidad a las obras y ofreciendo servicios hoteleros de alta calidad, lo que normalmente resulta en un alza en los precios y una más rápida venta de las propiedades. De hecho, para los inversionistas y promotores inmobiliarios, esta fórmula representa una adecuada alternativa para disminuir el monto de la inversión de capital y lograr su recuperación en plazos más breves.

En la presente década, con todos estos nuevos emprendimientos, la inversión privada en el sector turístico mexicano ha registrado un crecimiento continuo y los destinos costeros han ido ganando creciente protagonismo (véase el gráfico III.8). La mayor parte de estas nuevas inversiones se han destinado a la concreción de grandes proyectos hotelero-inmobiliarios integrados y a la construcción y remodelación de hoteles (SECTUR, 2006, pág. 4). El dinamismo del sector privado en el segmento hotelero-inmobiliario se ha complementado con cuantiosas inversiones en infraestructura de transporte (aeropuertos, muelles para cruceros, carreteras), telecomunicaciones, servicios básicos y equipamiento turístico (campos de golf, marinas y parques temáticos).

Gráfico III.8  
MÉXICO: INVERSIÓN PRIVADA EN TURISMO, POR SEGMENTO, 2001-2008  
(En millones de dólares)

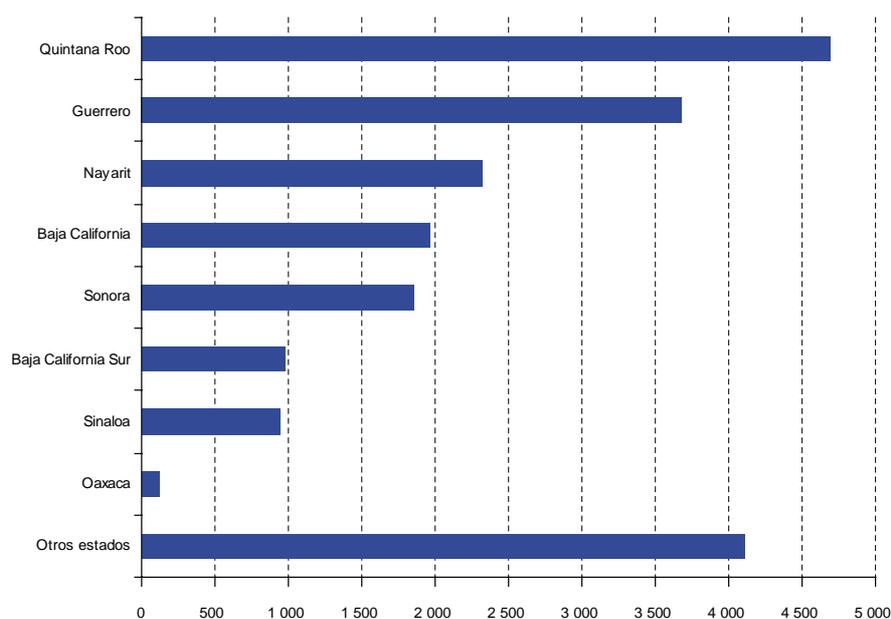


**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Secretaría de Turismo de México (SECTUR).

Las unidades federativas que albergan los principales destinos de playa —tanto centros integralmente planeados como tradicionales— concentran la mayor parte de la inversión privada en el sector del turismo. De hecho, más del 60% de la inversión se radica en solo cuatro estados: Quintana Roo, Guerrero, Nayarit y Baja California. En el estado de Quintana Roo se sitúa Cancún, el centro más exitoso

y principal catalizador de este tipo de inversión. Además, en el período reciente, los esfuerzos por diversificar la oferta turística hacia segmentos de altos ingresos, con proyectos hotelero-inmobiliarios integrados de baja densidad han ido trasladando el centro de interés de las inversiones privadas hacia estados como Nayarit y Baja California Sur (véase el gráfico III.9).

Gráfico III.9  
MÉXICO: INVERSIÓN PRIVADA EN TURISMO, POR ESTADO, 2001-2008  
(En millones de dólares)

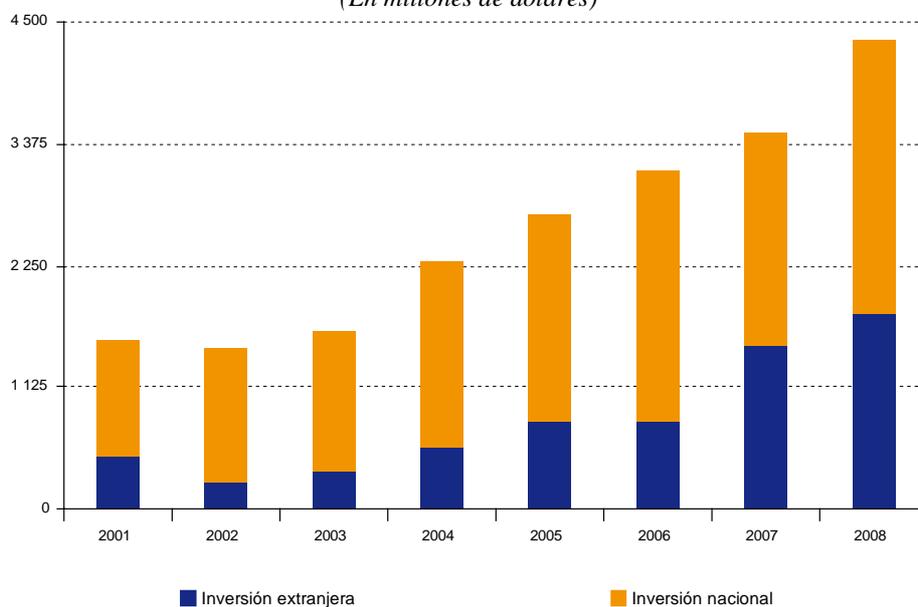


**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Secretaría de Turismo de México (SECTUR).

A pesar de que el componente de inversión extranjera ha ido aumentando, la inversión de origen nacional es el principal motor del turismo local. Casi el 70% de la inversión acumulada en el período 2001-2008 correspondería a capitales mexicanos (véase el gráfico III.10). Esta información no hace otra cosa que corroborar una característica propia de la industria turística, particularmente hotelera, donde la infraestructura y los bienes inmuebles son financiados por capital privado local, y los servicios se prestan con marcas internacionales mediante la suscripción de contratos de gestión, alquiler o acuerdos de franquicia.

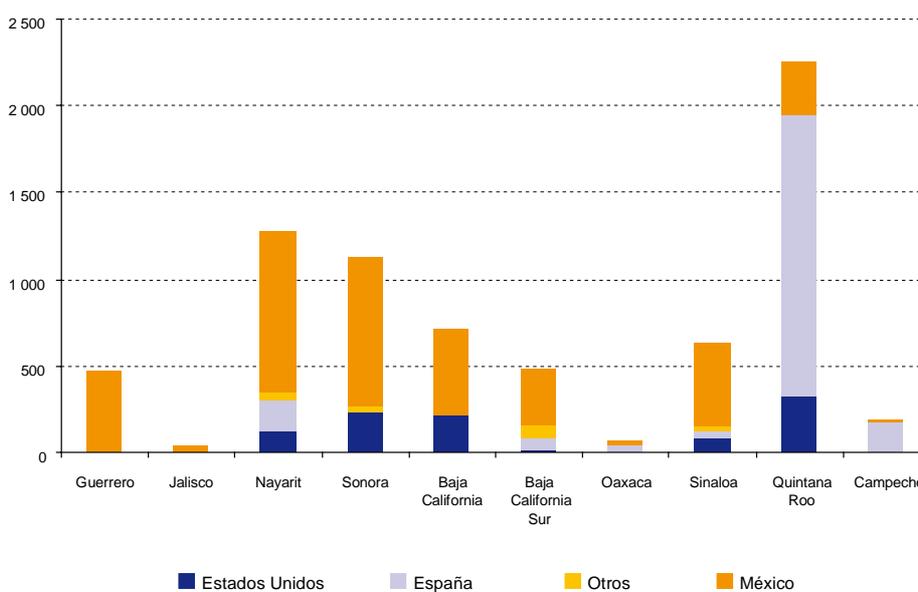
Los capitales extranjeros provienen casi únicamente de los Estados Unidos y España. En los últimos dos años, período respecto del cual existe información desagregada, España aportó el 64% de las inversiones extranjeras recibidas por la industria turística mexicana, mientras que los Estados Unidos fue el origen de un 30% de ellas. En los centros turísticos tradicionales como Acapulco y Puerto Vallarta, el capital extranjero prácticamente no está presente y las inversiones en la industria fueron realizadas por empresarios mexicanos. Por otra parte, en los destinos más orientados al turismo internacional —Baja California, Quintana Roo y, recientemente, Nayarit— los inversionistas extranjeros son mucho más activos. Entre ellos se destacan claramente los españoles, que son mayoría en Quintana Roo (Cancún), Nayarit, Campeche y Baja California Sur (véase el gráfico III.11). De este modo, la inicial y decidida preferencia de los capitales españoles por los destinos caribeños parece moderarse y estarían buscando mayor diversificación en la costa del Pacífico, como sería el caso de Nayarit (véase el recuadro III.4).

Gráfico III.10  
**MÉXICO: INVERSIÓN PRIVADA EN TURISMO, POR ORIGEN, 2001-2008**  
*(En millones de dólares)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Secretaría de Turismo de México (SECTUR).

Gráfico III.11  
**MÉXICO: INVERSIÓN PRIVADA EN TURISMO, POR ORIGEN Y ESTADO, 2007-2008**  
*(En millones de dólares)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Secretaría de Turismo de México (SECTUR).

## Recuadro III.4

### RIVIERA NAYARIT: UN NUEVO DESTINO PARA EL TURISMO DE LUJO IMPULSADO POR EL CAPITAL EXTRANJERO

En marzo de 2007 se instaura la marca Riviera Nayarit, 111 kilómetros de costa que van desde el municipio de San Blas hasta Puerto Vallarta. A partir de entonces, el gobierno federal, a través del Consejo de Promoción Turística de México, y estatal, junto al capital privado, han llevado adelante múltiples iniciativas para desarrollar este nuevo destino turístico de sol y playa en el Pacífico mexicano. Se espera que la costa de Nayarit reciba inversiones privadas por más de 3.230 millones de dólares en los próximos años (*Expansión*, 15-29 de septiembre de 2008, pág.70). Además, el Estado, a través del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), destinaría recursos por más de 455 millones de dólares para la creación y el mantenimiento de una infraestructura que garantice el desarrollo turístico de esa región (*Boletín informativo SECTUR*, N° 5, 19 de enero de 2007). A mediados de 2006, frente a las positivas perspectivas de la región, FONATUR lanzó el centro integral planeado (CIP) Nayarit.

En el período reciente, se construyeron conjuntos inmobiliarios y hoteleros que estarían posicionado a Nayarit como uno de los primeros destinos de la inversión turística en México, en su gran mayoría orientados a atraer a visitantes de alto poder adquisitivo, sobre todo de los Estados Unidos. A fines de 2008, los estadounidenses representaban más del 90% de los compradores de inmuebles y visitantes. En la actualidad, se dispone de una oferta hotelera de más de 12.000 habitaciones, de las cuales dos terceras partes se encuentran en el rango de cuatro estrellas a gran lujo (*NotiTur*, 2008, abril-junio). Esto ha sido apoyado por las autoridades estatales de manera de evitar la rápida sobreexplotación de otros centros turísticos mexicanos.

La primera experiencia de gran envergadura comenzó a gestarse a finales de los años noventa. El grupo mexicano Dine comenzó a desarrollar un ambicioso proyecto hotelero-inmobiliario en Punta Mita, ubicado a 45 kilómetros al oeste de Puerto Vallarta. En un terreno de 600 hectáreas se han construido dos hoteles de lujo, uno de la cadena canadiense Four Seasons (173 habitaciones) y el recientemente inaugurado Saint Regis de la cadena estadounidense Starwood (120 habitaciones), 350 residencias de descanso y dos campos de golf, ambos certificados por Jack Nicklaus<sup>a</sup>. En la actualidad se invierten más de 500 millones de dólares en 1.000 nuevas residencias, que tendrían un valor superior al millón de dólares. Asimismo, en la misma zona, la cadena hotelera española RIU recientemente ha inaugurado un hotel de lujo con régimen todo incluido y 445 habitaciones.

Otra iniciativa importante en la región es Punta Raza, proyecto concesionado al consorcio mexicano dedicado al desarrollo residencial y turismo de lujo C&C Capital, en el que se prevé construir ocho hoteles de cuatro y cinco estrellas, 1.800 residencias de descanso, un campo de golf y una marina, en un terreno de 293 hectáreas y con inversiones superiores a 270 millones de dólares. En los dos primeros hoteles, un Gran Hyatt de 400 habitaciones y un Park Hyatt de 200 habitaciones, se invertirían 105 y 85 millones de dólares, respectivamente, y abrirían sus puertas en 2011.

Un segundo proyecto de C&C Capital, esta vez junto al grupo estadounidense The West Paces Hotel, incluye la construcción de un complejo turístico en la playa Destiladeras en el corredor Nuevo Vallarta-Punta Mita, donde se prevé invertir unos 450 millones de dólares (véase [en línea] <http://www.nayarit.gob.mx/notes.asp?id=10514>). La primera etapa consiste en la construcción de un hotel de lujo de 100 habitaciones, con la marca Capella, 120 residencias, un Spa y un campo de golf de 18 hoyos, todo esto frente a dos kilómetros de playa. En esta fase se invertirían unos 255 millones de dólares (*Excelsior*, 17 de marzo de 2008).

El grupo inmobiliario mexicano Rasa Land, con apoyo financiero de Goldman Sachs y Texas Pacific Group, proyecta varios conjuntos turísticos en la región. El primero, incluye la construcción de dos hoteles de lujo, un campo de golf y 600 residencias, en un predio de 300 hectáreas. El segundo, muy cerca de Punta Mita, prevé la construcción de un hotel de lujo y 150 residencias en un terreno de 22 hectáreas.

Con una perspectiva de mediano y largo plazo, se destacan los avances que se concretan en el centro integralmente planeado de Nayarit, proyecto que comprende la explotación comercial de un territorio de 865 hectáreas dividido en tres zonas, Litibú, El Capomo y El Peñita, que serán desarrolladas en fases. El primero será Litibú, ubicado a 2 kilómetros al norte de Punta Mita. Se espera contar una oferta hotelera de más de 4.000 habitaciones, 910 residencias de descanso, una marina y un campo de golf, para lo que se invertirían unos 1.100 millones de dólares (*NotiTur*, 2008, abril-junio e *Inmobiliare Magazine*, 27 de marzo de 2008). Los lotes hoteleros de la primera etapa del centro se vendieron rápidamente. Entre los compradores sobresalieron las empresas españolas Iberostar y FADESA, que adquirieron 200 hectáreas en 80 millones de dólares. A principios de 2008, FADESA anunciaba que construiría dos hoteles de lujo, 320 residencias y un campo de golf para lo que invertiría 350 millones de dólares. No obstante, la quiebra de FADESA podría complicar la ejecución de esta parte del proyecto. Por su parte, El Capomo, de 268 hectáreas, estaría funcionando en 2015 con una oferta hotelera de 2.000 habitaciones, 212 residencias y un campo de golf, para lo que se invertirían unos 870 millones de dólares (*NotiTur*, 2008, abril-junio).

Estas inversiones han convertido al estado de Nayarit en uno de los principales destinatarios de la inversión turística privada de México. De hecho, en 2008 ya ocupaba el segundo lugar detrás del estado de Quintana Roo, que ha acaparado las preferencias de los inversionistas en los últimos años. De este modo, producto de esta tendencia, el turismo ya representa cerca del 21% del PIB local, desplazando a otras actividades tradicionales como la agricultura (Nayarit produce el 80% del tabaco del país), la pesca y la minería (*Expansión*, 15-28 de septiembre de 2008, pág.70).

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

<sup>a</sup> El hotel Saint Regis de la cadena estadounidense Starwood es un proyecto conjunto de la cadena Rosewood y los grupos inmobiliarios mexicanos Dine e Ideurban.

A finales de 2008, el mercado inmobiliario mexicano se desaceleró, debido principalmente a una mayor cautela fiduciaria y a prácticas crediticias más restrictivas en los Estados Unidos. Es probable que la actual crisis de los mercados financieros y su efecto sobre los recursos de los inversionistas y la confianza de los consumidores tenga un impacto de corto plazo en la ejecución de muchos proyectos (véase el cuadro III.6). Sin embargo, de no agudizarse la crisis financiera mundial y los efectos de la epidemia de gripe que estalló en mayo de 2009, las perspectivas de mediano y largo plazo aún parecen prometedoras.

Cuadro III.6

**MÉXICO: PRINCIPALES PROYECTOS HOTELERO-INMOBILIARIOS EN DESARROLLO, 2008**

<b>Cancún/Riviera Maya</b>	
Bahía Príncipe	Se busca ampliar la oferta de los hoteles Bahía Príncipe Tulum, Bahía Príncipe Akumal y Bahía Príncipe Cobá (2.562 habitaciones) 900 residencias Campo de golf de 36 hoyos A fines de 2008, el proyecto enfrenta múltiples problemas con las autoridades del estado de Quintana Roo por las autorizaciones
Capella Bahía Maroma	Hotel de lujo: Capella Hotels & Resorts (83 villas independientes) 127 residencias de descanso Campo de golf de 18 hoyos 300 millones de dólares de inversión
Puerto Cancún	5 hoteles (4.000 habitaciones) 2.100 departamentos y condominios de lujo 435 lotes residenciales unifamiliares Campo de golf de 18 hoyos diseñado por Tom Weiskopf Puerto deportivo (marina) 2.000 millones de dólares de inversión
Gran Coral	2 hoteles (1.000 habitaciones) 1.280 residencias Campo de golf de 18 hoyos
<b>Los Cabos</b>	
Puerto Los Cabos	Hotel de lujo (95 habitaciones) 100 residencias 2 campo de golf de 18 hoyos diseñados por Greg Norman y Jack Nicklaus. Marina 1.200 millones de dólares de inversión
Chileno Bay	Hotel de lujo (15 habitaciones) 725 residencias 2 campos de golf de 18 hoyos Marina
Cabo San Cristóbal	3 hoteles de lujo (455 habitaciones) 405 residencias (primera fase) 2 campos de golf
<b>Costa del Pacífico</b>	
Litubú	3 hoteles (500 habitaciones) 450 residencias, campo de golf de 18 hoyos Marina

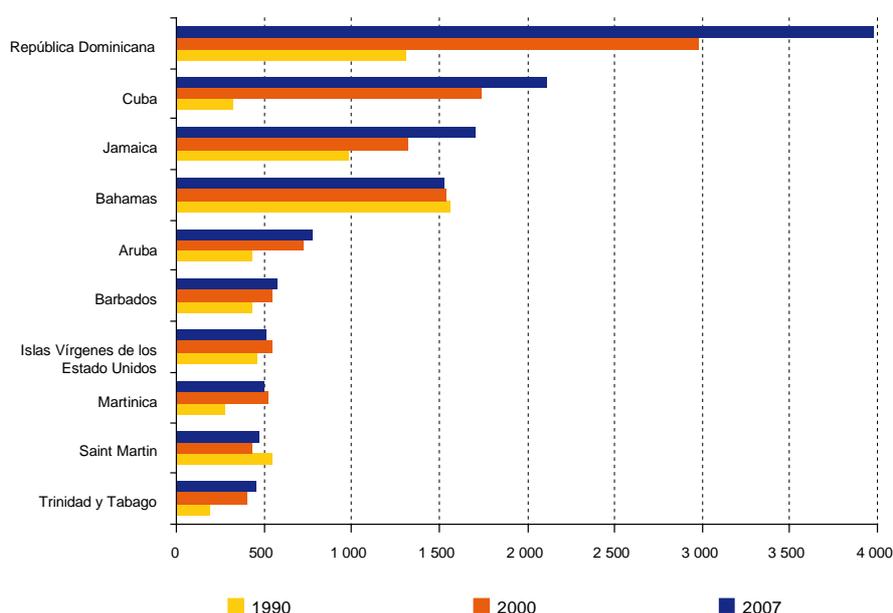
**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

En resumen, con un fuerte apoyo gubernamental, México pudo crear una amplia infraestructura turística que le ha permitido constituirse en el principal receptor de turistas internacionales de América Latina y el Caribe. En la actualidad, en un intento por escapar del estigma del turismo masivo y los efectos no deseados que provoca se han comenzado a privilegiar proyectos de grandes dimensiones orientados hacia los segmentos de altos ingresos, potenciando el turismo residencial.

## 2. El Caribe: hacia un turismo de nichos

En las últimas dos décadas, la industria del turismo ha registrado un crecimiento sostenido en la subregión del Caribe (véase el gráfico III.5), donde los principales receptores de visitantes internacionales son la República Dominicana, Cuba, Jamaica y las Bahamas (véase el gráfico III.12).

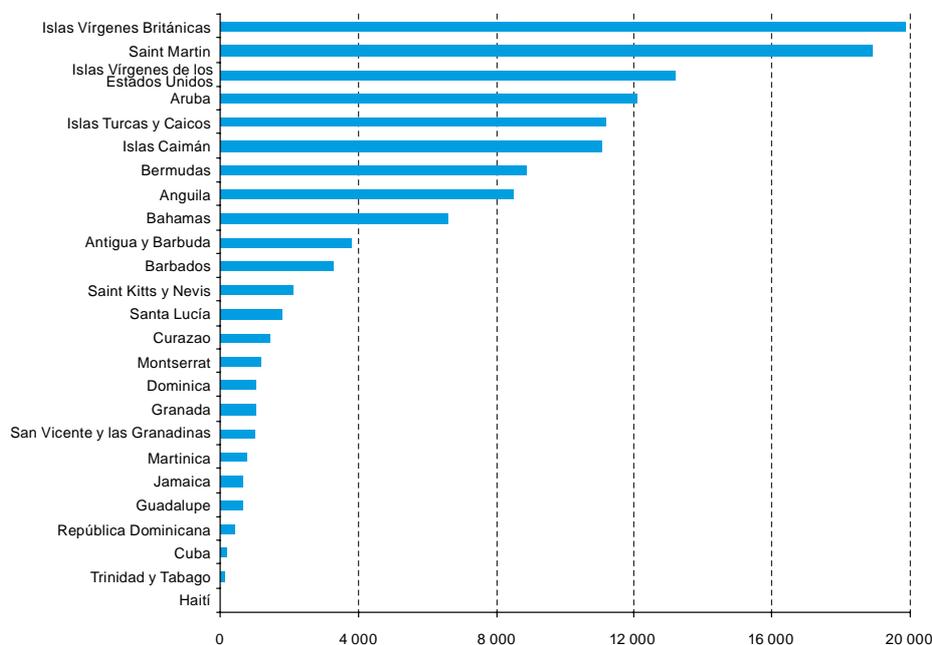
Gráfico III.12  
**EL CARIBE: LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES,**  
**PRINCIPALES PAÍSES RECEPTORES, 1990-2007**  
*(En miles de personas)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

El turismo se ha transformado en una de las actividades más importantes para la gran mayoría de las islas del Caribe, especialmente para algunos de los países y territorios más pequeños (véase el gráfico III.13). De hecho, las visitas de extranjeros que reciben algunas pequeñas islas con menos de 100.000 habitantes multiplican con creces su población. Tal es el caso de Antigua y Barbuda, las Bermudas, Granada, las Islas Turcas y Caicos, las Islas Vírgenes Británicas, Saint Kitts y Nevis, Saint Martin y San Vicente y las Granadinas, donde los ingresos que deja el turismo internacional constituyen el principal motor de la economía. Si bien en las economías más grandes y diversificadas la industria del turismo tiene una magnitud absoluta mayor, su peso relativo es menor.

Gráfico III.13  
**EL CARIBE: INGRESOS POR TURISMO INTERNACIONAL, PER CÁPITA, 2007**  
*(En dólares por habitante)*

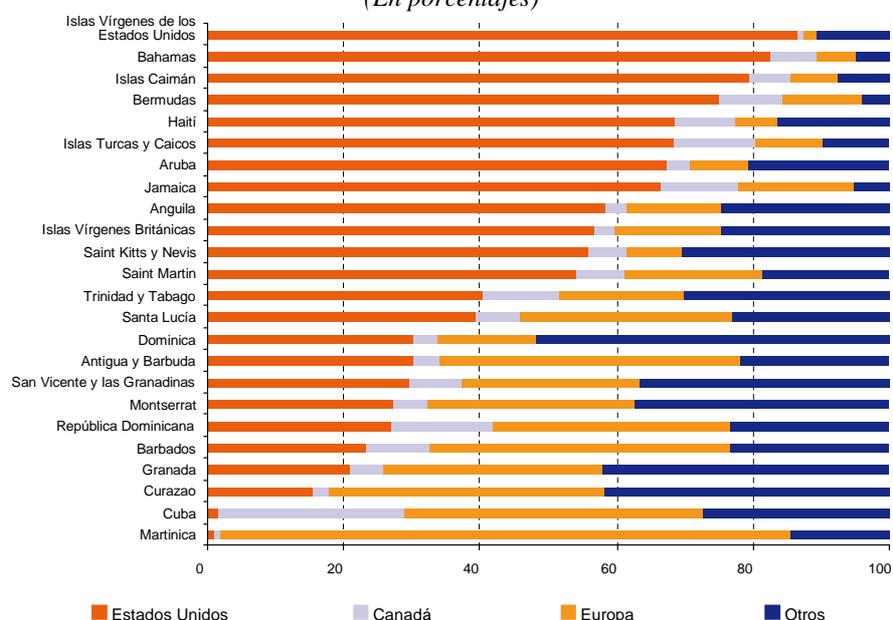


**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

La subregión tiene una fuerte dependencia de los mercados emisores de turistas de América del Norte, principalmente los Estados Unidos, que se hace más patente en los países y territorios de habla inglesa (véase el gráfico III.14). En algunos de los principales receptores de turistas del Caribe (como Barbados, Cuba y la República Dominicana) se registra una mayor diversificación de los mercados emisores y aumenta la relevancia de Europa y de ciertos países latinoamericanos. Entre otros factores, esta dinámica ha sido consecuencia de activas campañas de promoción de los destinos, de una mayor identidad cultural e idiomática, de intensas relaciones económicas y políticas con ex colonias, de conflictos explícitos con los Estados Unidos (como en el caso del bloqueo a Cuba) y de la marcada presencia de empresas europeas en la industria turística de estos países, sobre todo de cadenas hoteleras estrechamente vinculadas a los operadores turísticos.

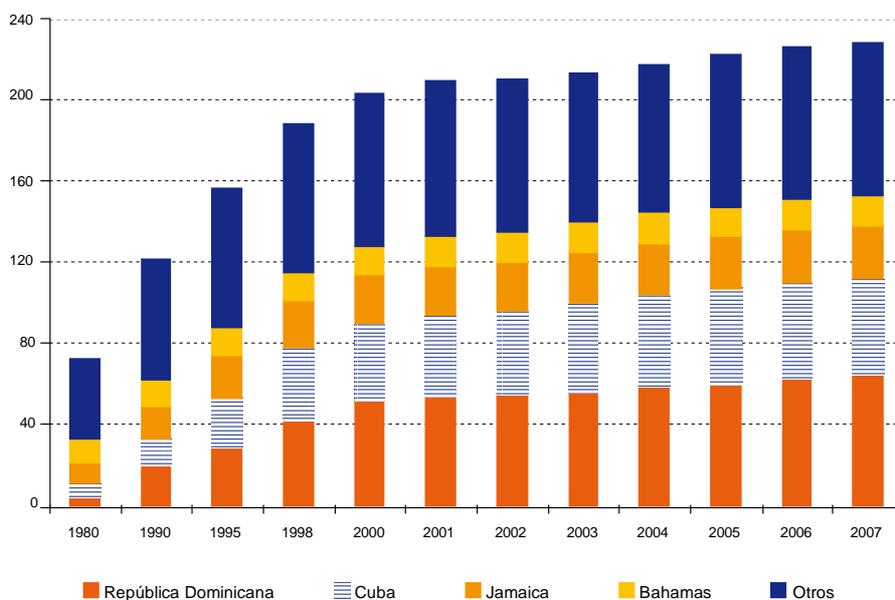
La oferta hotelera ha aumentado de manera considerable en las últimas décadas, centrándose en cuatro países que concentran dos tercios del total de habitaciones disponibles en toda la subregión: las Bahamas, Cuba, Jamaica y la República Dominicana (véase el gráfico III.15).

Gráfico III.14  
**EL CARIBE: LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES, POR PAÍS DE ORIGEN, 2007**  
*(En porcentajes)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Organización de Turismo del Caribe (CTO).

Gráfico III.15  
**EL CARIBE: OFERTA HOTELERA, POR PAÍS, 1980-2007**  
*(En miles de habitaciones)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Organización de Turismo del Caribe, la Oficina Nacional de Estadística de Cuba, el Banco Central de la República Dominicana y la Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES) de la República Dominicana.

En la actualidad, la oferta hotelera del Caribe es muy variada e incluye complejos hotelero-inmobiliarios integrados, hoteles de servicio completo y otros que operan con el esquema de todo incluido, unidades de tiempo compartido, clubes de vacaciones, residencias y apartamentos de descanso, así como posadas y albergues más modestos. De hecho, la subregión se ha ido adaptando con bastante agilidad a las nuevas tendencias del turismo internacional. Los primeros hoteles con todo incluido aparecieron en los años ochenta a causa de la alta demanda de los viajeros vacacionales y su concepto prosperó con gran éxito en Jamaica (Issa y Jayawardena, 2003, pág. 168). En la década siguiente, la industria aceleró la transición de un turismo masivo a otro de carácter más selectivo. En la mayoría de los destinos del Caribe se comenzó a observar un cambio de estrategia y las actividades de promoción y marketing se centraron en nuevas opciones vacacionales que iban más allá de la clásica oferta de sol y playa y apuntaban a nichos específicos del mercado turístico. Una gran variedad de establecimientos hoteleros se orientaron a diferentes clases de clientes, como parejas, solteros o familias, con el esquema de todo incluido<sup>34</sup>. Las empresas de origen jamaicano SuperClub y Sandals han sido de enorme relevancia en los cambios que se registraron en la industria (véase el recuadro III.5). Asimismo, comenzó a incrementarse la oferta de clubes de vacaciones y complejos de tiempo compartido. En la presente década, el mercado de segundas residencias empezó a evidenciar un importante auge, ya sea en proyectos hotelero-inmobiliarios integrados o en nuevas urbanizaciones costeras destinadas especialmente a extranjeros.

#### Recuadro III.5

##### **EL CONCEPTO DE TODO INCLUIDO: UN INVENTO JAMAICANO**

El concepto de todo incluido apareció por primera vez en los años treinta en los campos vacacionales del Reino Unido, pero fue popularizado en la década de 1950 por la empresa francesa Club Méditerranée (conocida como Club Med). De hecho, Club Med fue la primera cadena hotelera en llevar este concepto a destinos cálidos de playa (Issa y Jayawardena, 2003, pág. 167).

La idea de un servicio con todo incluido surge como estrategia para revertir la difícil situación por la que atravesaba la industria turística del Caribe como consecuencia de la crisis del petróleo a principios de los años setenta. Lo que se necesitaba no era incrementar la oferta hotelera sino ofrecer unas vacaciones diferentes, y las primeras experiencias de la subregión se realizaron en Jamaica sobre la base del concepto desarrollado por la cadena francesa Club Méditerranée y la industria de los cruceros. Las ofertas con todo incluido proponían a los turistas un conjunto de elementos tan preciados como la seguridad y la diversión y, sobre todo, unas vacaciones sin complicaciones ni sorpresas, ya que todo estaba pagado. En 1976, John Issa —actual presidente de SuperClub— inaugura el Negril Beach Village Resort, hoy conocido como Hedonism II. La imagen de jóvenes solteros asociada exclusivamente al concepto de todo incluido se mantuvo hasta 1978, cuando se inauguró el complejo para parejas en Ocho Ríos. En 1987, el mismo Issa fundó el primer hotel todo incluido para familias. El éxito de estos complejos se incorporó tan rápido a las tendencias de la industria que muchas empresas copiaron los diferentes conceptos (Issa y Jayawardena, 2003, pág. 168). Posteriormente, para diferenciarse de las otras empresas que comenzaban a operar con un esquema de todo incluido, especialmente en los segmentos más económicos y masivos, SuperClub instauró el sistema súper incluido (*superinclusive*).

<sup>34</sup> Algunos destinos se especializaron en el mercado de las bodas y lunas de miel, reduciendo o simplificando los mecanismos para la realización de matrimonios, y varios hoteles incorporaron a sus instalaciones salones para bodas y habitaciones especialmente acondicionadas para la luna de miel. De hecho, algunos complejos que ofrecen un servicio todo incluido solo para parejas han tenido gran éxito en el mercado de los Estados Unidos, donde las empresas jamaicanas SuperClub y Sandals se mantuvieron muy activas. Otros nichos exitosos han sido los vinculados al golf, los deportes náuticos, el buceo y las vacaciones familiares. Asimismo, ciertos destinos han promovido eventos culturales como los carnavales en Aruba, Dominica, Jamaica y Martinica, y los festivales de jazz en Aruba, Barbados, la República Dominicana, Santa Lucía y Trinidad y Tabago (CEPAL, 2003, pág. 23).

Recuadro III.5 (conclusión)

Casi al mismo tiempo, Gordon Stewart compró una pequeña propiedad prácticamente en ruinas en Montego Bay para convertirla en el primer hotel todo incluido de la cadena Sandals (Hawkes y Kwortnik, 2006, pág. 370). Esta cadena hotelera jamaicana se especializó rápidamente en el mercado de las parejas y comenzó a ofrecer servicios de vacaciones, bodas y lunas de miel con el sistema lujo incluido (*luxury included*), que incluye detalles de súper lujo en todas sus instalaciones.

A mediados de la presente década, SuperClub y Sandals dominaban el mercado jamaicano y controlaban el 40% de las habitaciones gestionadas por cadenas hoteleras (PWC, 2005, pág. 6), mientras que otros operadores internacionales, como la estadounidense Marriott y la española RIU, se ubicaban a gran distancia.

**COMPLEJOS HOTELEROS TODO INCLUIDO DE LAS CADENAS JAMAICANAS  
SANDALS Y SUPERCLUB, 2009**

	<b>Sandals</b>	<b>SuperClub</b>
Jamaica	7	10
Santa Lucía	3	
Antigua	1	
Bahamas	1	1
Cuba		2
Curazao		1
República Dominicana		1
Panamá		1
Brasil		2
Total	12	18

A finales de los años noventa, Sandals y SuperClubs lanzaron una ambiciosa estrategia de internacionalización, apoyada en el modelo de todo incluido y centrada en el Caribe, que rápidamente se extendió a Antigua, las Bahamas, Cuba, Curazao, la República Dominicana y Santa Lucía. Asimismo, SuperClub llegó al Brasil con particular éxito en la prometedora región del nordeste, y al pujante sector turístico de Panamá, donde en 2009 abrirá un nuevo hotel. En el Brasil, la empresa participó en la construcción del complejo Costa do Sauípe, donde posee un hotel, y gestiona los establecimientos de la cadena estadounidense Honesta. En 2007, inauguró un segundo complejo todo incluido en la isla de Santa Luzia, Aracaju, y a finales de 2008 asumió el control del complejo Costa do Sauípe.

Como resultado de la fuerte competencia, SuperClub inició recientemente un intenso proceso de mejoramiento de sus instalaciones y reposicionamiento de la marca Breezes. Una vez terminada esta iniciativa, la cadena jamaicana prevé contar con 14 Breezes con prestaciones similares en siete países. Además, SuperClub ha reformado algunos de sus complejos en las Bahamas (10 millones de dólares), Curazao (2 millones de dólares) y Jamaica (20 millones de dólares) (*Diario HotelTur*, N° 2354, 27 de enero de 2009).

En síntesis, las empresas de origen jamaicano SuperClub y Sandals lograron una importante ventaja en el mercado caribeño mediante la renovación y remodelación de sus instalaciones hoteleras, transformándolas en complejos de lujo para segmentos específicos del mercado, como parejas, familias o solteros, y desde sus inicios adaptaron el concepto de todo incluido a sus operaciones. De esta manera este modelo logró gran aceptación y popularidad en el Caribe con las cadenas jamaicanas como actores centrales.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

En los países más grandes, como Cuba, Jamaica y la República Dominicana, la oferta hotelera con todo incluido comenzó a extenderse rápidamente y, si bien existía una tendencia a la especialización en diferentes nichos de mercado, la mayor parte de esta oferta apuntaba a un turismo estandarizado y masivo, donde los operadores turísticos tenían un papel muy activo. En general, se trataba de destinos de playa donde el factor precio era el elemento central. En este sentido, la reducción de costos se veía favorecida por una infraestructura de mejor calidad y mayor extensión, por políticas nacionales activas para la promoción del turismo y por economías de aglomeración producto de la llegada masiva de cadenas hoteleras internacionales. De este modo, el producto sol y playa comenzó a transformarse

rápido en un producto de consumo masivo, lo que, sumado al fuerte incremento de la capacidad hotelera redundó en una intensa guerra de precios, deteriorando la calidad y los beneficios que la actividad turística podía ofrecer a las economías receptoras (Perelló, 2007, pág. 12)<sup>35</sup>. Por su parte, las islas de menor tamaño y con infraestructura más precaria se centraron en ofrecer productos turísticos más exclusivos, sofisticados y costosos. Aruba, las Bahamas, Barbados, las Bermudas, las Islas Turcas y Caicos, las Islas Vírgenes Británicas, las Islas Vírgenes de los Estados Unidos, Saint Kitts y Nevis y Saint Martin fueron elegidas como destino de turistas de altos ingresos que buscaban tranquilidad, privacidad y un entorno natural, con baja densidad de edificación y poca intervención del hombre.

En el Caribe de habla hispana, el sector turístico experimentó un rápido crecimiento. En la República Dominicana, a partir del éxito de emprendimientos pioneros como los de Casa de Campo, cerca de La Romana, proliferaron nuevas iniciativas de promoción de destinos de sol y playa a lo largo de toda la costa, entre los que se destacan Punta Cana y Puerto Plata<sup>36</sup>. Entre 1990 y 2007, la capacidad hotelera y las llegadas de visitantes internacionales se triplicaron, mientras que los ingresos del turismo aumentaron más de cuatro veces (véanse los gráficos III.12 y III.15). Por su parte, el gobierno de Cuba, ante la pérdida de sus principales socios económicos —la ex Unión Soviética y los países de Europa del este—, decidió apostar fuertemente por el desarrollo de la industria turística en la isla, sobre todo en el balneario de Varadero. Entre 1990 y 2007, mientras la oferta hotelera se triplicaba con creces, las llegadas de turistas extranjeros casi se septuplicaron y los ingresos se multiplicaron por más de ocho (véanse los gráficos III.12 y III.15). En ambos casos, la diversificación de los mercados emisores ha sido un factor de gran relevancia en el éxito de la industria turística (véase el gráfico III.14). De hecho, a pesar de la distancia, Europa se ha transformado en el mercado más importante para Cuba y la República Dominicana. Por su parte, Canadá se ha vuelto fundamental para Cuba a causa de las prohibiciones que tienen los ciudadanos estadounidenses para viajar a la isla. En forma progresiva, los hoteles con todo incluido fueron adquiriendo gran importancia y llegaron a representar el 47% y el 58% de la capacidad hotelera de Cuba y la República Dominicana, respectivamente (Perelló, 2007, pág. 21).

El papel de los gobiernos nacionales y la inversión extranjera directa ha sido clave en este proceso. Por una parte, la República Dominicana ha mantenido una política activa de incentivo del turismo y el capital extranjero, que se complementó con fuertes inversiones en infraestructura<sup>37</sup>. En este sentido, se destacan los aeropuertos internacionales de algunas de las principales zonas turísticas costeras —Santo Domingo, Punta Cana, La Romana, Puerto Plata y Samaná— con los que se ha facilitado el acceso rápido y expedito de los turistas extranjeros y se han superado las carencias en materia de infraestructura vial (*Hostelmarket*, N° 93, mayo de 2007). Por otra parte, en Cuba se realizó una profunda reestructuración del sector mediante la creación del Ministerio del Turismo, las primeras empresas turísticas (las cadenas Gran Caribe, Horizontes e Isla Azul, junto a las corporaciones Cubanacan y Gaviota) y el establecimiento de algunos polos de desarrollo que se beneficiaron de infraestructura

---

<sup>35</sup> Aprovechando el bajo costo de los terrenos, muchos de los hoteles que operan sobre la base del esquema de todo incluido se construyeron sobre humedales, pantanos y manglares, lo que tuvo un fuerte impacto en el medio ambiente y aumentó la vulnerabilidad de las costas a desastres naturales, como tormentas tropicales y huracanes (Perelló, 2007, pág. 19).

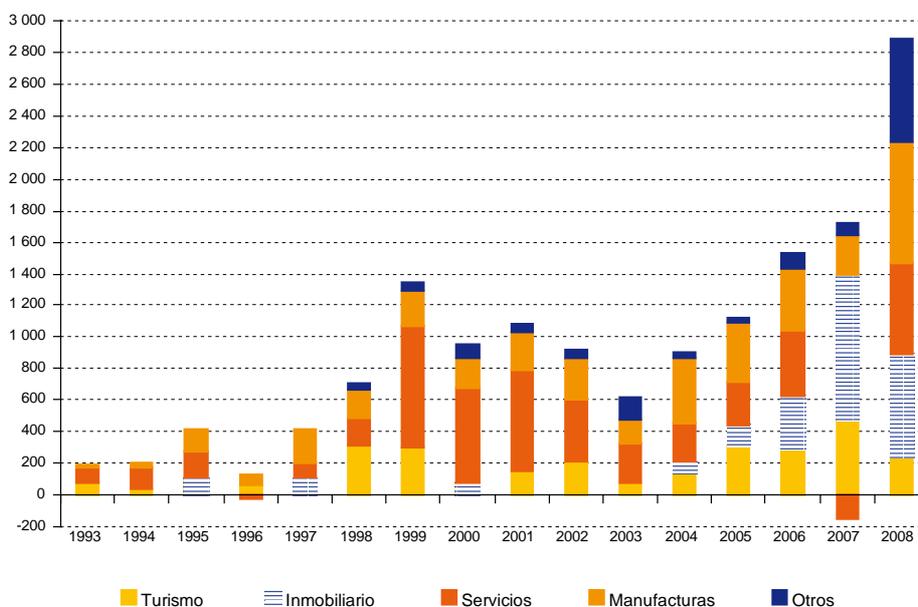
<sup>36</sup> En los años setenta, la empresa estadounidense Gulf and Western Industries abandonó el negocio azucarero y comenzó a invertir en la construcción del complejo turístico Casa de Campo, que en la actualidad consta de un hotel, 1.300 residencias, tres campos de golf y un aeropuerto internacional.

<sup>37</sup> La legislación dominicana otorga facilidades para la construcción de hoteles, restaurantes, acuarios, parques de diversiones y campos de golf (ley N° 158 de 2001, modificada por la ley N° 184 de 2002), así como para la actividad inmobiliaria (ley N° 108 de 2005) y el fomento del turismo en zonas de escaso desarrollo (ley N° 198 de 2002). Además, promueve la llegada de pensionados y rentistas interesados en fijar su residencia en el país, con exenciones de hasta un 100% en el pago de impuestos (ley N° 171 de 2007).

hotelera y aeroportuaria así como de servicios anexos. A mediados de los años noventa, las autoridades cubanas permitieron el ingreso de inversión extranjera, con lo que proliferaron nuevas empresas de capital mixto, como una manera de suplir la falta de habilidades específicas (Pérez, 2003, pág. 16)<sup>38</sup>.

La IED en turismo representa casi el 20% de los ingresos totales de IED de la República Dominicana en el período 1993-2008 y sumada a las inversiones en el sector inmobiliario constituye más de un tercio del total de ingresos (véase el gráfico III.16). En Cuba, una porción superior a un tercio de las más de 300 empresas con participación extranjera realizan actividades vinculadas al sector del turismo, principalmente en el área de gestión hotelera (MINVEC, 2008)<sup>39</sup>. En ambos países, los inversionistas más activos de la industria turística han sido las cadenas hoteleras españolas (véanse el gráfico III.17 y el recuadro II.2).

Gráfico III.16  
**REPÚBLICA DOMINICANA: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA,  
 POR ACTIVIDAD ECONÓMICA DE DESTINO, 1993-2008**  
 (En millones de dólares)

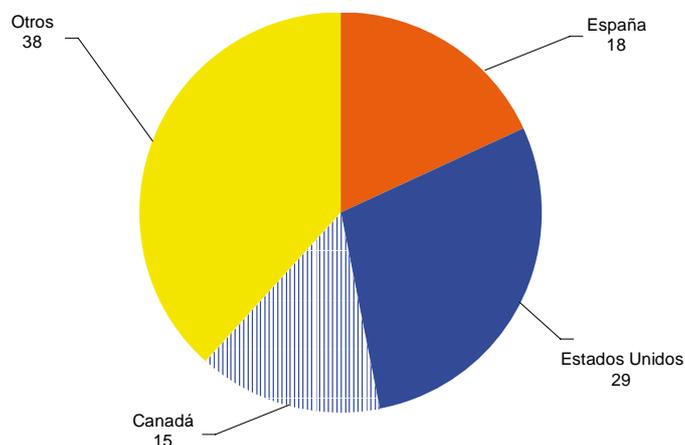


**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Banco Central de la República Dominicana.

<sup>38</sup> En 1992 se reforma la Constitución y, entre otras cosas, se reconoce como forma de propiedad la de la empresa mixta. En 1995 se estableció la ley de inversión extranjera, conocida como ley N° 77. En este marco legal, las inversiones extranjeras pueden adoptar la forma de empresa mixta, contrato de asociación económica internacional y empresa de capital totalmente extranjero. En 2004, mediante el Acuerdo 5290, se establecen los procedimientos para los contratos de producción cooperada (bienes y servicios) y los contratos de administración hotelera para empresas cubanas y personas naturales o jurídicas extranjeras. En 2007 se establece la ley N° 171 sobre incentivos especiales a los pensionados y rentistas de fuente extranjera para estimular el sector inmobiliario.

<sup>39</sup> Los contratos de administración hotelera se suscriben por un período inicial de cinco a siete años. Las partes pueden prorrogarlos cuantas veces lo deseen y aprovechar cada renovación para actualizar las condiciones y los módulos de operación que los rigen. Estas asociaciones se hacen bajo el principio de que el suelo que se ocupa no se entrega en propiedad a la empresa mixta que se constituye, sino como derecho de usufructo, e integra el aporte de capital que hace la entidad nacional (*Hostelmarket*, N° 86, octubre de 2006).

Gráfico III.17  
**REPÚBLICA DOMINICANA: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA,  
 POR PAÍS DE ORIGEN, 1993-2008**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Banco Central de la República Dominicana.

Las principales cadenas vacacionales españolas están presentes en las costas del Caribe de habla hispana y tienen una alta especialización en el segmento de todo incluido. En 1985, Barceló Hotels & Resorts fue la primera cadena española en invertir en América Latina, en una ubicación que en ese momento era de difícil acceso en República Dominicana: Playa Bávaro, Punta Cana<sup>40</sup>. A principios de 1990, la también española Sol Meliá constituyó la primera empresa mixta de Cuba con la inauguración del Hotel Sol Palmeras en el incipiente polo turístico de Varadero, a 140 kilómetros de La Habana<sup>41</sup>. Estas experiencias fueron muy exitosas y estimularon a otras empresas internacionales a invertir en la subregión, repitiendo las experiencias de Barceló y Sol Meliá. En la actualidad, las 14 cadenas internacionales que operan en Cuba —en su mayoría españolas y con Sol Meliá a la cabeza— tienen un contrato de administración para gestionar más de la mitad de la capacidad hotelera del país (*Buen viaje*, 1º de septiembre de 2008)<sup>42</sup>. En la República Dominicana, aunque existe un mayor número de cadenas internacionales, las españolas también son muy relevantes y están lideradas por Barceló y RIU (véase el cuadro III.4). Actualmente, las cadenas españolas gestionan cerca de 70.000 habitaciones en el Caribe, más de la mitad de toda la oferta disponible, destacándose la República Dominicana, donde abarcan alrededor del 70% del mercado (*HostelTur*, enero de 2009).

<sup>40</sup> En la actualidad, el complejo de Barceló en Playa Bávaro cuenta con cinco hoteles, campo de golf, casino y centro de convenciones.

<sup>41</sup> Sol Meliá ingresó a Cuba mediante la creación de Cubanacan, un emprendimiento en el que el grupo turístico local Cubanacan y la Corporación Interinsular Hispana —donde Sol Meliá tenía un 25%— participaban en partes iguales. De este modo, Cubanacan comenzó a explorar los nuevos establecimientos hoteleros gestionados con la marca Sol Meliá.

<sup>42</sup> En 2005, las empresas españolas gestionaban el 40% de la capacidad hotelera cubana. Casi la mitad de las habitaciones de Varadero y una de cada cuatro de La Habana correspondían a empresas españolas. La presencia española es aún más alta en otros lugares, como en la zona de Jardines del Rey y en los cayos cercanos —Cayo Coco, Cayo Guillermo, Cayo Largo y Cayo Santa María—, donde la cuota de mercado llega al 70%, principalmente en poder de Sol Meliá (*Hostelmarket*, Nº 86, octubre de 2006). En la actualidad, Sol Meliá opera 21 hoteles en Cuba, lo que representa un 20% del total de la capacidad hotelera y un 50% de las unidades gestionadas por cadenas españolas.

Si bien en una primera fase las cadenas internacionales buscaron ganar participación de mercado con una estrategia de precios, en un período relativamente breve se comenzaron a ver los primeros signos de agotamiento. La competencia aumentaba y había que realizar nuevas inversiones para mejorar la calidad y diversidad de las prestaciones que los hoteles podían ofrecer con el esquema de todo incluido, lo que resultaba complejo dado el estrecho margen que producían las operaciones. En este contexto, la mayoría de las cadenas comenzaron una masiva migración hacia estándares de mayor nivel, es decir, hoteles de cuatro y cinco estrellas. El propósito era mantener el esquema de todo incluido, pero apuntar a un segmento con mayor poder adquisitivo y menos sensible a las fluctuaciones del mercado.

Asimismo, comenzó a aumentar el número de proyectos con participación de cadenas hoteleras de alto nivel que hasta el momento habían privilegiado instalarse en islas de menor tamaño del Caribe de habla inglesa. Los cambios en los patrones de la demanda y la reacción de los hoteles que ofrecían un servicio con todo incluido obligaron a las cadenas hoteleras de alto nivel a adoptar una estrategia más activa para defender e incluso aumentar su presencia en el mercado del segmento de lujo. En la actualidad, en la subregión caribeña hay alrededor de 65 nuevos proyectos en el área hotelera, 28 de los cuales se encuentran en fase de construcción. En la República Dominicana se concentran 10 proyectos, el mayor número en un solo país (Freitag, 2008)<sup>43</sup>.

En este escenario, además del mejoramiento de un gran número de establecimientos hoteleros, comenzaron a surgir nuevos proyectos más sofisticados que integraban infraestructura hotelera de lujo, emprendimientos inmobiliarios, campos de golf y otras prestaciones comerciales y de entretenimiento. En esta nueva fase, denominada turismo inmobiliario, el viajero habitual comienza a sentirse apegado a un destino y a considerar la posibilidad de invertir a largo plazo. De este modo, se pretende salir del modelo de turismo de bajo costo y hoteles todo incluido, captar nuevos clientes de altos ingresos y limitar algunos de los efectos no deseados del turismo masivo. En la actualidad, en la República Dominicana se están desarrollando proyectos de gran envergadura, entre los que se destacan Roko Ki y Cap Cana, y nuevos emprendimientos en algunos centros turísticos ya establecidos, como Casa de Campo (proyecto inmobiliario Los Altos) y Punta Cana Resort & Club (proyecto Los Corales) (véase el recuadro III.6).

---

<sup>43</sup> Los países y territorios que concentran mayor número de proyectos son la República Dominicana (10), las Islas Turcas y Caicos (7), las Bahamas (7) y Santa Lucía (5), y las cadenas hoteleras más activas son Marriott, a través de su marca Ritz-Carlton (4), Radisson Hotels & Resorts (3), Starwoods Hotels & Resorts, a través de sus marcas Westin (3) y St. Regis (3), Four Seasons (3), Choice Hotels, por medio de su marca Comfort Inn (3), y Mandarin Oriental (3) (Freitag, 2008).

## Recuadro III.6

**PROYECTO TURÍSTICO CAP CANA: EL PARAÍSO EN PELIGRO**

El proyecto Cap Cana, localizado cerca del Aeropuerto Internacional de Punta Cana (República Dominicana), se ha posicionado como el emprendimiento turístico-inmobiliario más importante del Caribe y abarca la construcción de unas 5.000 residencias de descanso, siete hoteles de lujo, cinco campos de golf —tres de ellos diseñados por Jack Nicklaus y el primero inaugurado en noviembre de 2006— y una marina para 1.000 embarcaciones, además de áreas comerciales y de entretenimiento.

Este emprendimiento ha sido encabezado por el grupo Abrisa, uno de los más importantes de la República Dominicana, vinculado también a la administración de seis aeropuertos que concentran el 65% del tráfico aéreo del país. Para la concreción del proyecto se firmaron convenios con diversas empresas internacionales y se lanzaron varios productos inmobiliarios que se irían materializando en distintas fases en el transcurso de unos 15 años. Entre estos productos se destacan:

La cadena hotelera española NH, a través de su sociedad inmobiliaria Sotogrande, concretó en 2005 un acuerdo para construir el complejo hotelero-inmobiliario Sotogrande at Cap Cana, compuesto por un hotel (gestionado por NH) y 352 viviendas de lujo. Con una inversión estimada en 234 millones de dólares, que serían aportados en partes iguales por Cap Cana y NH, en enero de 2009, se realizó el lanzamiento oficial del proyecto.

En 2005, la cadena española Altabella Hotels comenzó a construir dos hoteles de lujo en Cap Cana con una inversión de unos 300 millones de dólares (*Expansión*, 21 de mayo de 2007). A mediados de 2007 se inauguró el Hotel Sanctuary Cap Cana Golf & Spa y unos meses después abrió el Golden Bear Lodge, un complejo de condominios que funcionará como hotel-boutique.

El magnate estadounidense Donald Trump se unió al megaproyecto a principios de 2007 para construir un gran complejo inmobiliario con un hotel de lujo, un campo de golf y residencias de descanso. Este proyecto se denominó Trump at Cap Cana y su valor alcanzaría los 1.520 millones de euros (*Cinco días*, 20 de febrero de 2007). La primera etapa de esta iniciativa, los Solares del Farallón Trump at Cap Cana, fue muy exitosa ya que en las primeras cuatro horas las ventas superaron los 350 millones de dólares y el 95% de los terrenos.

A finales de 2007, la cadena hotelera estadounidense Marriott, a través de su marca Ritz-Carlton, se sumó al proyecto con el propósito de levantar un hotel de lujo (The Ritz-Carlton, Cap Cana) y un complejo inmobiliario de 194 residencias privadas denominado Residences at The Ritz-Carlton Cap Cana, que supondría una inversión cercana a los 1.000 millones de dólares (*Clave digital*, 9 de noviembre de 2007). El proyecto se inauguraría a principios de 2010 (*El Economista*, 19 de septiembre de 2007).

Además, se han llevado adelante varios proyectos inmobiliarios independientes, entre los que se destacan Green Village y Cap Cana Luxury Retreats, con departamentos frente a la marina. Asimismo, Cap Cana ha presentado otros proyectos inmobiliarios a los mercados internacionales, entre los que sobresalen Ribera Marina Town Homes y Villas Las Iguanas. Hasta mediados de 2008, Cap Cana había vendido productos inmobiliarios por más de 1.240 millones de dólares e invertido más de 1.000 millones de dólares en la República Dominicana.

No obstante, los gestores del proyecto tuvieron dificultades para mantener el ritmo de construcción y entrega de los lotes urbanizados, condominios y residencias de descanso, lo que redujo de manera significativa el flujo de efectivo. Los problemas de liquidez complicaron mucho la capacidad de pago y crédito, lo que se agudizó aún más con la crisis inmobiliaria y financiera de los Estados Unidos. A finales de 2008, la quiebra de Lehman Brothers impidió a Cap Cana recibir un préstamo de 250 millones de dólares. De este modo, no pudo pagar un préstamo puente otorgado por el Deutsche Bank y Morgan Stanley (100 millones de dólares) y tuvo dificultades para saldar la cuota de la emisión de bonos de 250 millones de dólares que vencen en 2013 (la emisión de deuda corporativa más grande en la historia de la República Dominicana). Si bien ante una inminente quiebra, los responsables del megaproyecto consiguieron llegar a un acuerdo con los principales acreedores (*Clave digital*, 9 de diciembre de 2008), en el escenario actual el futuro no luce fácil para esta ambiciosa iniciativa empresarial, particularmente si la crisis financiera internacional se extiende demasiado.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

En 2007, las ventas de los principales proyectos turísticos inmobiliarios que se están llevando adelante en la República Dominicana superaron los 1.500 millones de dólares (*Gestión y competitividad*, N° 2, mayo de 2008). A fines de 2008, había unas 4.000 residencias y apartamentos de descanso construidos y unas 2.000 unidades en construcción, concentradas en zonas turísticas de Samará, Punta Cana-Playa Bávaro, La Romana, Puerto Plata, Jarabacoa y Constanza (*Listin Diario*, 19 de diciembre de 2008). Al igual que en México, algunos de estos proyectos son ejecutados por grupos locales que se financian en el exterior, pero también existe una fuerte presencia directa de inversionistas foráneos (entidades financieras, empresas inmobiliarias y constructoras, como cadenas hoteleras, entre otros). Esto ha permitido diversificar el origen de la inversión y que a las empresas españolas se unieran algunas de Canadá, los Estados Unidos y otros países (CEI-RD, 2008a, pág. 5). Estos proyectos están orientados a los mercados externos, sobre todo a los Estados Unidos y Europa que, pese a la distancia, resultan muy atractivos por la apreciación del euro. Entre 2004 y 2008, el sector inmobiliario de la República Dominicana recibió cerca de 2.000 millones de dólares de IED (véase el gráfico III.16).

Esta etapa de prosperidad coincidió con el auge inmobiliario internacional, pero también con un escenario en que el modelo de todo incluido comenzaba a dar señales de agotamiento. Sin embargo, la actual crisis financiera internacional podría complicar el financiamiento de los proyectos en curso (véase el recuadro III.6), la capacidad de compra de los potenciales clientes estadounidenses y europeos y la disposición para realizar viajes de placer. De hecho, en las últimas semanas de 2008, los precios de los bienes inmuebles en los principales destinos vacacionales del Caribe registraron importantes caídas que en algunos casos llegaron al 40%. A corto plazo, el sector registraría ciertas dificultades producto del descenso de la demanda inmobiliaria y hotelera en el Caribe, pero las perspectivas a mediano y largo plazo, dependiendo de la duración y profundidad de la crisis internacional, deberían comenzar a mejorar para dar un nuevo impulso a la industria.

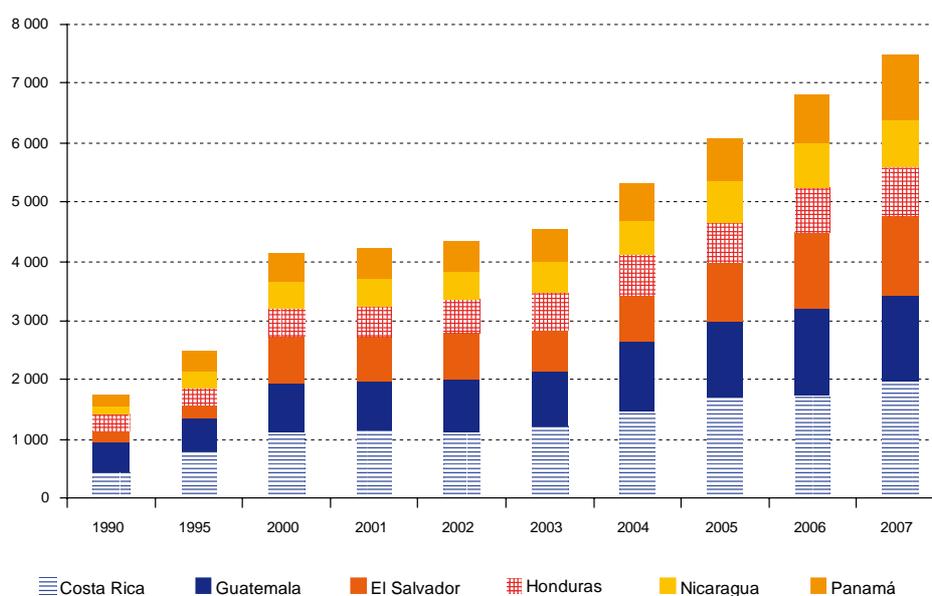
En resumen, la combinación de idílicos escenarios naturales con la cercanía de los mercados del Canadá y los Estados Unidos ha transformado a la gran mayoría de los países y territorios del Caribe en un destino vacacional muy atractivo y apreciado. En este escenario, se ha levantado una plataforma destinada a captar el turismo masivo y sustentada en diferentes fórmulas de todo incluido a fin de satisfacer las necesidades de diversos segmentos de la demanda (parejas, solteros y familias). En los países de mayor tamaño se estableció una infraestructura de acceso (aeropuertos), hospedaje y entretenimiento más amplia, y ello contribuyó a la estandarización de la oferta turística y al incremento de la competencia, basada en gran parte en el precio. En los territorios insulares más pequeños prevaleció una oferta turística más segmentada y de menor impacto en el entorno natural, destinada a visitantes de altos ingresos. Con los primeros signos de agotamiento del modelo de todo incluido, producto de los estrechos márgenes de ganancia, la sobreexplotación del medio ambiente, el cambio de la preferencia de los viajeros y el deterioro de las instalaciones hoteleras, se comenzaron a tomar algunas medidas a fin de captar segmentos menos volátiles de la demanda. Al tiempo que las principales cadenas hoteleras concretaban un mejoramiento masivo de sus instalaciones, comenzaron a surgir varios proyectos que buscaban combinar infraestructura hotelera de lujo con emprendimientos inmobiliarios, y a los que se adicionaba una serie de prestaciones, como campos de golf y marinas. De este modo, la renovada oferta turística pretendía captar tanto visitantes esporádicos como residentes con un mayor nivel de ingresos. No obstante, la crisis inmobiliaria y financiera global provocó una desaceleración de la llegada de visitantes internacionales, puso en serios aprietos a varios de los proyectos en curso y obligó a postergar la construcción de nuevos emprendimientos y a “congelar” el mercado inmobiliario de segundas residencias de descanso en gran parte del Caribe.

### 3. Centroamérica y Panamá: un salto en las etapas tradicionales del desarrollo turístico

En los últimos tiempos, nuevos proyectos inmobiliarios y hoteleros comenzaron a dinamizar la industria turística de algunos países de Centroamérica y sus costas se transformaron en un destino de gran proyección para el creciente mercado de jubilados de los Estados Unidos y para los grupos económicos locales y extranjeros dispuestos a invertir en turismo (véase el gráfico III.5). En esta etapa inicial de desarrollo del sector, la inversión extranjera directa juega un papel más preponderante que en otros casos. Sin embargo, a diferencia de lo sucedido en México y en varios países y territorios del Caribe, los países centroamericanos aún no pueden identificarse como destinos consolidados.

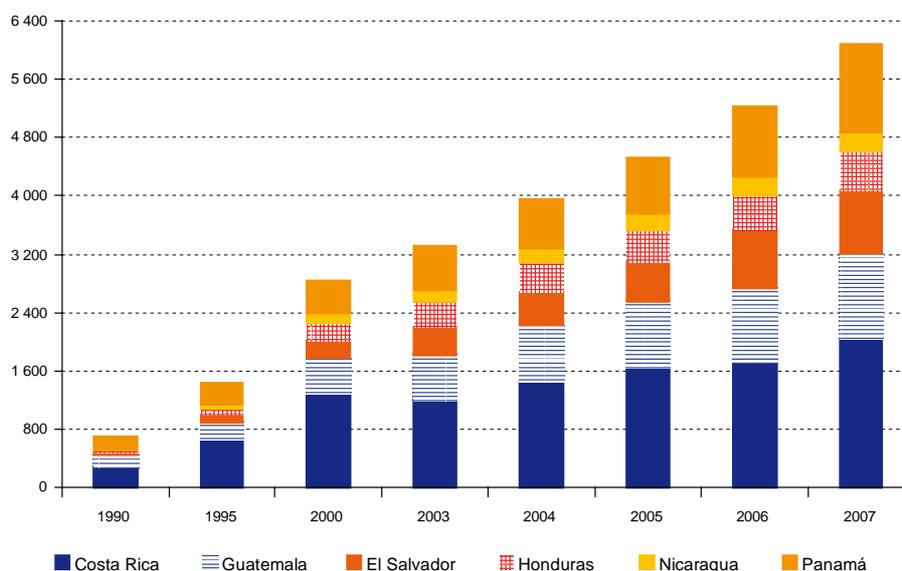
La estabilidad política y el buen desempeño económico han impulsado la demanda local de turismo y permitido el desarrollo de las industrias turísticas orientadas a los visitantes de larga distancia (OMT, 2007a, pág. 47). Además, la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, los Estados Unidos y Centroamérica (CAFTA-RD) podría facilitar la actividad de las empresas turísticas extranjeras, sobre todo de los hoteles, que utilizan gran cantidad de insumos importados. En este contexto, las llegadas de turistas internacionales han registrado un crecimiento importante y sostenido, pasando de 4,1 millones a 7,5 millones de visitantes entre 2000 y 2007. De modo que el turismo se transformó en una fuente importante de ingresos para los países centroamericanos, sobre todo para Costa Rica, Guatemala y Panamá (OMT, 2008c) que han sido los más dinámicos junto a El Salvador (véase el gráfico III.18). De hecho, los ingresos por concepto de turismo internacional se duplicaron con creces entre 2000 y 2007, lo ha permitido hacer frente al declive de la industria maquiladora y a las dificultades del sector agrícola (véase el gráfico III.19). En Costa Rica, el turismo se ha consolidado como la segunda actividad generadora de divisas y uno de los principales polos de atracción de IED (Román, 2007b).

Gráfico III.18  
CENTROAMÉRICA: LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES, 1990-2007  
(En miles de personas)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Gráfico III.19  
**CENTROAMÉRICA: INGRESOS POR TURISMO INTERNACIONAL, 1990-2007**  
*(En millones de dólares)*

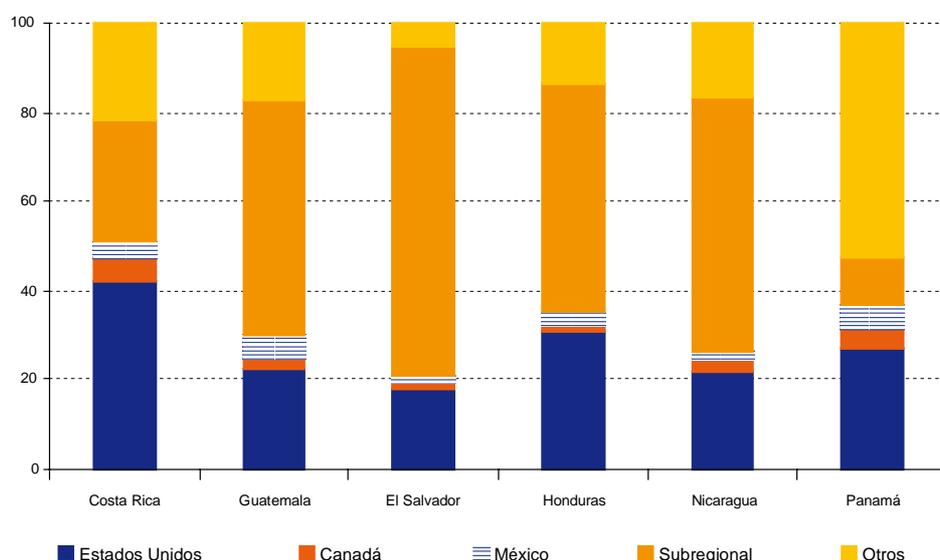


**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

El turismo intrarregional y el mercado de América del Norte, en especial el de los Estados Unidos, son de gran relevancia para Centroamérica (véase el gráfico III.20). En Costa Rica, los turistas procedentes de Canadá y los Estados Unidos representan casi el 50% del total de llegadas internacionales, mientras que en el resto de los países de la subregión, con excepción de Panamá donde son importantes los vecinos sudamericanos, son más frecuentes los visitantes intrarregionales.

En Centroamérica, el sector del turismo se ha desarrollado de diferentes maneras. Dadas sus características naturales, gran parte de la industria turística está conformada por establecimientos hoteleros y servicios conexos asociados al turismo tradicional de sol y playa. Otros importantes atractivos de la subregión se vinculan con la naturaleza (ecoturismo) y el patrimonio arqueológico y cultural. Para potenciar estas características naturales, las autoridades nacionales han situado al turismo como uno de los pilares centrales del desarrollo nacional, estableciendo las instituciones y los instrumentos jurídicos para su apoyo y promoción y colocando a esta actividad como destino prioritario de IED.

Gráfico III.20  
**CENTROAMÉRICA: LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES, POR PAÍS DE ORIGEN, 2007**  
*(En porcentajes)*



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

En la mayoría de los países centroamericanos, el desarrollo de la industria turística ha sido rápido y no necesariamente secuencial<sup>44</sup>. En poco tiempo, se pasó de destinos surgidos espontáneamente y manejados por pequeñas empresas nacionales a localidades más arraigadas, producto de la llegada de cadenas internacionales. Como sucedió en México, en una primera etapa, algunos destinos centroamericanos de playa vieron florecer complejos hoteleros que operaban con el esquema de todo incluido y no tenían mayores vínculos con la comunidad local en que se insertaban (Román, 2008, pág. 5). Poco tiempo después, se comenzó a dar un notable impulso a los proyectos inmobiliarios orientados a compradores de ingresos medios y altos, especialmente extranjeros, así como a la infraestructura y los servicios necesarios para facilitar la llegada y estadía de residentes temporales. Esta temprana llegada del turismo residencial confirma un cierto grado de traslape en las etapas tradicionales de desarrollo de la industria turística centroamericana.

Los principales proyectos hotelero-inmobiliarios de sol y playa se concentran en unas pocas localidades de Costa Rica y Panamá. Costa Rica ha logrado posicionar internacionalmente una “marca país” asociada a la democracia, la paz, la seguridad, la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales que, al menos inicialmente, habría potenciado los atributos naturales de sus costas. Por

<sup>44</sup> El ciclo tradicional de desarrollo de un destino turístico comienza en el momento que es descubierto como lugar de interés, aún desprovisto de infraestructura y servicios complementarios de apoyo a los visitantes. Posteriormente, se avanza hacia una oferta más sofisticada de servicios, sobre todo de hotelería, para estimular la afluencia de turistas. Con la llegada de las cadenas hoteleras internacionales, algunas con el esquema de todo incluido, se estima que el destino ha alcanzado una etapa de maduración. En una fase más adelantada comienzan a aparecer los grandes emprendimientos inmobiliarios, sobre todo costeros, para uso temporal con fines de ocio y esparcimiento, así como para segundas residencias de pensionados extranjeros. En general, estos grandes complejos inmobiliarios van acompañados de campos de golf y marinas (Román, 2008, pág. 7)

su parte, Panamá ha logrado aprovechar la histórica influencia de los Estados Unidos —el Canal de Panamá y el uso del dólar como moneda— para atraer visitantes y residentes extranjeros.

Sobre el Pacífico norte, la provincia costarricense de Guanacaste se ha transformado en uno de los principales polos del turismo de sol y playa. Las primeras inversiones se hicieron en las playas de Coco y Tamarindo, y después se concentraron en el golfo de Papagayo, transformándose en el “nuevo Cancún centroamericano”<sup>45</sup>. Con la inauguración de un complejo que incluía un hotel de la cadena canadiense Four Seasons, campo de golf y residencias de descanso, en 2004 se dio el impulso definitivo a la actividad hotelera e inmobiliaria de la zona, orientada principalmente al segmento de alto poder adquisitivo (*La República*, 8 de junio de 2007). Desde entonces, diversos proyectos hotelero-inmobiliarios, dirigidos en su gran mayoría por inversionistas extranjeros, se encuentran en diferentes etapas de desarrollo. La afluencia de extranjeros que buscan lugares de vacaciones e invertir en una segunda residencia en las principales zonas costeras del Pacífico ha sido determinante para el dinamismo de la inversión extranjera inmobiliaria, sobre todo estadounidense (BCCR, 2008, pág. 16).

Entre los proyectos en desarrollo se destacan Monte del Barco, Hacienda Pinilla, Rancho Manzanillo y Caci que del Mar. El primer complejo, donde se invertirían unos 1.000 millones de dólares, contará con un hotel de la cadena estadounidense Global Hyatt Corporation, 600 residencias y condominios, cancha de golf y marina (*El Financiero*, 14 de septiembre de 2008). En el segundo habrá un hotel Marriott, un spa y un centro de convenciones. El tercer proyecto incluye un hotel de la cadena china Mandarín Oriental, un complejo residencial y una cancha de golf. Finalmente, unos inversionistas estadounidenses anunciaron que invertirían alrededor de 800 millones de dólares en un megaproyecto hotelero inmobiliario que comenzaría a funcionar en Punta Caci que en 2010 e incluiría dos hoteles de lujo (One & Only y Miraval Destination Spa), residencias de descanso, campo de golf y otras prestaciones (*La Nación*, 4 de agosto de 2007). No obstante, el proyecto ha sido postergado debido a la crisis inmobiliaria de los Estados Unidos (*Business Information Systems*, 1º de septiembre de 2008). Además, la cadena española RIU abrirá un complejo hotelero en 2009 y a estos proyectos se podrían sumar otros, ya que algunas importantes cadenas del segmento de lujo, como la marca Rosewood y Ritz-Carlton de la cadena estadounidense Marriott, se han mostrado interesadas en llegar a las playas costarricenses. A estos emprendimientos se suman otros de carácter exclusivamente residencial, orientados a jubilados estadounidenses, y un gran número de puertos deportivos. De hecho, existen proyectos para construir más de 20 marinas nuevas que permitirían el amarre de más de 5.500 embarcaciones y potenciarían las condiciones de Costa Rica como destino turístico y residencial (Román, 2007b, pág. 7).

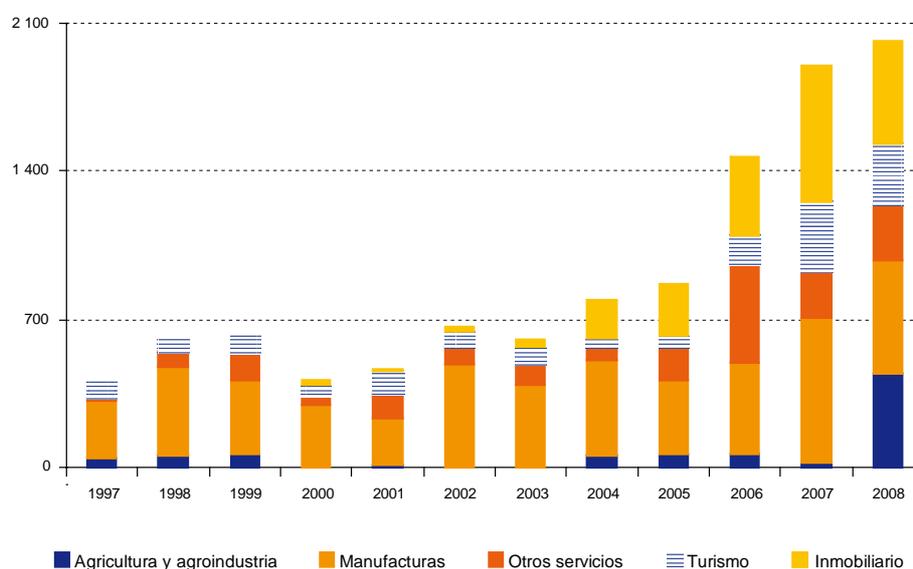
Esta tendencia ha significado que los proyectos turísticos e inmobiliarios concentren más del 30% de la IED captada por Costa Rica entre 1997 y 2008 y más del 40% de la inversión recibida en los últimos dos años (véase el gráfico III.21). En este fenómeno se destaca la gran cantidad de recursos dirigidos a la adquisición de viviendas, terrenos, condominios y locales comerciales por parte de extranjeros, principalmente en Guanacaste y Punta Arenas (BCCR, 2008, pág. 16)<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Las autoridades costarricenses cedieron terrenos en calidad de usufructo, construyeron carreteras de acceso y llevaron electricidad hasta el comienzo de la península. A partir de allí, diversos grupos de inversionistas nacionales y extranjeros hicieron el resto.

<sup>46</sup> En Punta Arenas, la IED ha sido impulsada por la compra de terrenos y la adquisición de propiedades, destacándose el megaproyecto inmobiliario Hacienda El Dorado (BCCR, 2008, pág. 17).

Gráfico III.21  
**COSTA RICA: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, POR ACTIVIDAD ECONÓMICA, 1997-2007**  
 (En millones de dólares)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Banco Central de Costa Rica (BCCR).

No obstante, la creciente actividad turística e inmobiliaria en las zonas costeras se estaría enfrentando a un contexto de limitadas capacidades públicas para el control, la planificación, la identificación y la mitigación del impacto ambiental. Esto estaría causando problemas en el ordenamiento territorial, los recursos naturales y la calidad del ambiente, sobre todo asociados al manejo, la calidad y el uso del agua potable, los movimientos de tierra, los cambios en el uso del suelo y la producción y el manejo de desechos sólidos (Román, 2007b, pág. 10). En relación con el tema hídrico, en algunas zonas turísticas se observa que el aumento de la densidad de población y la falta de alcantarillado sanitario y tratamiento de aguas residuales han afectado la calidad del agua. Asimismo, han surgido importantes dificultades para contar con una oferta adecuada (Román, 2007c). En los próximos 20 años, a modo de ejemplo, en Guanacaste se prevé la construcción de 10 campos de golf, lo que significará destinar grandes extensiones de tierra (entre 50 y 100 hectáreas) a este propósito y una alta demanda de agua para su mantenimiento.

En Panamá se han concretado diversos emprendimientos turísticos de distinta escala a lo largo de ambas costas y en algunas islas. En las playas del litoral del Pacífico, denominado “Riviera Panameña”, hay algunos megaproyectos en los que participan cadenas hoteleras y se construyen canchas de golf y condominios de lujo. Las regiones más populares son Chiriquí y Pedasi en la Península de Azuero, Vista Mar, Coronado y Altos de María, el Archipiélago Las Perlas y la Isla Taboga, cerca de Ciudad de Panamá, y Bocas del Toro en el Caribe panameño (EuroPraxis Consulting, 2008).

En la costa del Pacífico, donde muchas familias panameñas de altos ingresos tienen su casa de playa, se han levantado los primeros complejos hoteleros, entre los que se destacan Coronado y Royal Decameron (de capitales colombianos), ambos con campos de golf y otros servicios. Asimismo, en torno

a estos hoteles y a lo largo de toda la costa han proliferado proyectos inmobiliarios de empresas foráneas, que han tenido gran aceptación entre compradores extranjeros. Un ejemplo es el Tucán Country Club & Resort que se construye a un costado del Canal de Panamá y contará con más de 500 residencias en torno a un campo de golf y un hotel boutique. En el otro extremo del país, el área costera de Bocas del Toro se ha transformado en la preferida de los jubilados estadounidenses, destacándose el complejo residencial Red Frog. De este modo, el segmento inmobiliario se ha convertido en el principal factor dinamizador de la inversión turística en Panamá. Finalmente, en la isla Viveros del archipiélago de Las Perlas se está construyendo el proyecto turístico costero más ambicioso, que incluye varios hoteles, campos de golf diseñados por Jack Nicklaus, residencias de lujo, condominios, una marina y un aeropuerto con una inversión de más de 500 millones de dólares (*El Periódico*, 14 de noviembre de 2006).

En otros países de la subregión ya comienzan a surgir experiencias similares. En Honduras se destaca la isla caribeña de Roatán, en especial la playa de West End, donde primero se edificaron hoteles y en los últimos tiempos se ha verificado un particular impulso de emprendimientos inmobiliarios. En este sentido, algunos inversionistas estadounidenses han construido complejos hoteleros y habitacionales orientados a deportes acuáticos, como el Mayan Princess Beach Resort y el Parrot Tree Plantation. En pocos meses, la oferta hondureña podría ampliarse con el complejo turístico Los Micos Beach & Resort Center que se está construyendo en la Bahía de Tela de la costa caribeña. De hecho, Los Micos es el proyecto hotelero-inmobiliario más grande del país ya que incluiría dos hoteles de lujo, uno de los cuales podría ser de la cadena estadounidense Hilton, más de 430 residencias y un campo de golf. En la misma dirección, los empresarios locales y extranjeros buscan aprovechar las bondades de las casi inexploradas playas de El Salvador. El grupo colombiano Decameron inauguró en 2005 el primer complejo hotelero de playa del país y desde entonces otros inversionistas, entre los que se incluyen algunos salvadoreños, han materializado nuevas iniciativas, como el Costa Real Resort & Villas, Portopongo y Puerto Cutuco, y emprendimientos inmobiliarios orientados a extranjeros, sobre todo a jubilados estadounidenses (Baires, 2007)<sup>47</sup>.

Como ocurre con otros destinos de la Cuenca del Caribe, los recientes emprendimientos turísticos e inmobiliarios de Centroamérica se vieron afectados por la crisis financiera internacional. Los precios de algunas casas y condominios de descanso han bajado hasta un 40% de los máximos alcanzados en el período de auge del mercado y las ventas se desplomaron al menos un 30% en la segunda mitad de 2008 (véase [en línea] <http://www.businessleone.com>). Los problemas del sistema bancario limitaron sobremanera el acceso al crédito de los jubilados y viajeros que normalmente compraban su segunda residencia hipotecando sus casas en los Estados Unidos.

En resumen, antes de consolidarse como destino de turismo masivo, los países de Centroamérica lograron despertar el interés de los inversionistas, en su gran mayoría extranjeros, para crear nuevos polos turísticos costeros orientados a visitantes y residentes foráneos de altos ingresos. En este sentido, Costa Rica y Panamá han tomado la delantera con varios proyectos de gran envergadura que aglutinan infraestructura hotelera, residencias de descanso y otros servicios, especialmente campos de golf.

---

<sup>47</sup> De hecho, se especula con la posibilidad de que el fuerte incremento que ha registrado la inversión inmobiliaria en El Salvador sea consecuencia de la venta de algunos de los grandes bancos locales a entidades internacionales (Román, 2008, pág. 9).

#### 4. Brasil: se busca acortar la distancia con los principales mercados emisores de turistas

Pese a que el Brasil es el principal receptor de visitantes internacionales de América del Sur, su capacidad para captar turistas estaría claramente subutilizada. La mayor economía latinoamericana es privilegiada en términos de diversidad natural y cultural, posee un litoral de varios miles de kilómetros y cuenta con un clima muy propicio para el turismo de sol y playa durante todo el año. No obstante, el país recibe poco más de cinco millones de turistas internacionales por año (véase el gráfico III.5).

En la segunda mitad del siglo XX, las autoridades brasileñas pusieron el énfasis en el desarrollo industrial del país y dejaron la actividad turística prácticamente en manos de los emprendedores privados. El principal foco del turismo fue Río de Janeiro y sus famosas playas, mientras que el resto del país quedó más distanciado de los circuitos turísticos internos, regionales y mundiales. Además, los mayores esfuerzos para mejorar y ampliar los servicios hoteleros se concentraron en las grandes ciudades. Los principales factores que influyeron en esta ecuación fueron la escasez de vuelos internacionales a la región, el alto precio de las tarifas de los viajes internos, la distancia a los principales mercados emisores de turistas (los Estados Unidos y Europa), la carencia o insuficiencia de infraestructura de apoyo, la escasa divulgación del país como destino turístico y las barreras burocráticas que complicaban la llegada de turistas (Neto, 2000). Como consecuencia, pese a su tamaño y su tremendo potencial, Brasil ha mantenido una posición marginal en la industria turística mundial.

Si bien los primeros complejos hoteleros de mayor tamaño, entre los que se destacaba el Club Méditerranée, en la isla de Itaparica, frente a Salvador de Bahía (véase el recuadro III.1), surgieron en la década de 1970, el fenómeno comenzó a adquirir mayor relevancia hacia fines de los años ochenta. En 1989 se inauguró un nuevo Club Méditerranée cerca de Río de Janeiro y varios otros complejos liderados por empresarios locales. En ese momento, y sobre todo como producto del éxito del Hotel Transamérica Ilha de Comandatuba en Bahía, se generaron grandes expectativas en torno a este tipo de iniciativas en el Brasil, especialmente en el nordeste, que disponía de todas las condiciones para reproducir el éxito del Caribe (Silveira da Rosa y Mendes Tavares, 2002, pág. 98)<sup>48</sup>. No obstante, las turbulencias macroeconómicas postergaron la concreción de nuevos emprendimientos similares. Posteriormente, con la recuperación de la estabilidad y la fuerte inversión gubernamental en infraestructura, los inversionistas institucionales y las cadenas hoteleras internacionales retomaron el interés por los proyectos de grandes dimensiones en el sector del turismo, en particular en el nordeste. A fines de los años noventa se inauguró el Caesar Park Cabo de Santo Agostinho en Pernambuco<sup>49</sup> y la constructora brasileña Odebrecht comenzó a levantar el mayor emprendimiento hotelero integrado del Brasil en Costa do Sauípe, cerca de Salvador de Bahía (Toledo, Marroquin y Castroman, 2006, pág. 14)<sup>50</sup>.

En 2000 se inauguró la primera etapa del complejo Costa do Sauípe, para lo cual Odebrecht contó con el apoyo financiero de la Caja de Previsión de los Funcionarios del Banco do Brasil (PREVI), el mayor fondo de pensiones de América Latina, que invirtió cerca de 840 millones de dólares en el proyecto (*Exame*, 12 de septiembre de 2008). Este emprendimiento contaba con cinco hoteles de alto nivel —dos gestionados por la cadena francesa Accor, dos por la estadounidense Marriott y uno por la

<sup>48</sup> En la actualidad, la cadena hotelera Transamérica es controlada por el grupo financiero Banco Real.

<sup>49</sup> Complejo hotelero controlado por la inmobiliaria brasileña Fundación de los Economistas Federales (FUNCEF) y gestionado por la cadena mexicana Posadas con la marca Caesar Park.

<sup>50</sup> Desde principios de los años noventa, Odebrecht evaluaba la posibilidad de construir un polo turístico en un terreno de su propiedad a 80 kilómetros de Salvador de Bahía. De hecho, invirtió más de cinco millones de dólares en estudios de mercado y viabilidad antes de ofrecer el proyecto al mercado (Toledo, Marroquin y Castroman, 2006, pág. 13).

jamaiquina SuperClubs—, además de seis posadas administradas por el grupo portugués Pestana<sup>51</sup>. El objetivo de los impulsores del proyecto era que Costa do Sauípe pudiera diferenciarse de otros destinos, como México y el Caribe, atrayendo a visitantes extranjeros de alto poder adquisitivo, tanto de Europa como de los Estados Unidos. Sin embargo, el complejo enfrentó problemas de accesibilidad y nunca pudo generar utilidades. A fines de 2008, estas dificultades hicieron que PREVI abandonara el proyecto y vendiera su participación a un consorcio liderado por SuperClubs en una cifra cercana a los 112 millones de dólares (*Gazeta mercantil*, 15 de septiembre de 2008).

A comienzos de la presente década, la dificultad de los grandes complejos hoteleros brasileños para atraer visitantes extranjeros y generar beneficios se atribuía a factores circunstanciales, como los atentados terroristas en los Estados Unidos y la crisis económica en la Argentina. No obstante, lo que impidió el buen desempeño de estas iniciativas fue la distancia entre los mercados emisores y el Brasil y, fundamentalmente, la falta de un acceso expedito a los destinos de sol y playa, como el nordeste (Silveira da Rosa y Mendes Tavares, 2002, pág. 100). Finalmente, el tamaño y la estructura federativa del Brasil tampoco contribuyeron al desarrollo del sector. De hecho, la guerra de incentivos entre los estados para captar proyectos de grandes dimensiones habría dificultado la generación de economías de aglomeración.

Frente a este panorama, las autoridades gubernamentales y los principales agentes privados comenzaron a tomar medidas para revertir la situación y aumentaron significativamente los recursos destinados al estímulo del sector. Se lanzaron campañas de promoción internacional, planes de recuperación y ampliación de infraestructura y programas de incentivos financieros y fiscales para la inversión en turismo y hotelería. Además, se concretó un marcado aumento de los vuelos internacionales, especialmente al nordeste, lo que duplicó ampliamente el número de extranjeros que desembarcaron en los principales aeropuertos de la región (véase el gráfico III.22)<sup>52</sup>. Todo esto se dio en un contexto en que el precio de la tierra y las propiedades, comparado con el de otros destinos similares, seguía siendo muy bajo<sup>53</sup> (HVS y Newmark Knight Frank, 2008, pág. 2), y se registraba una fuerte apreciación del euro y la libra esterlina<sup>54</sup>, además de una alta liquidez de capital en los mercados financieros internacionales, en el período previo a la crisis. Asimismo, las playas del nordeste brasileño, que carecen del problema de la estacionalidad, se comenzaron a transformar en un destino interesante después de que lugares como Tailandia, el Caribe y el sur de los Estados Unidos sufrieran desastres naturales de gran envergadura, como huracanes y tsunamis (*Exame*, 2007). De este modo, la región se ha convertido en el epicentro de las transformaciones que ha experimentando la industria turística brasileña en los últimos tiempos.

---

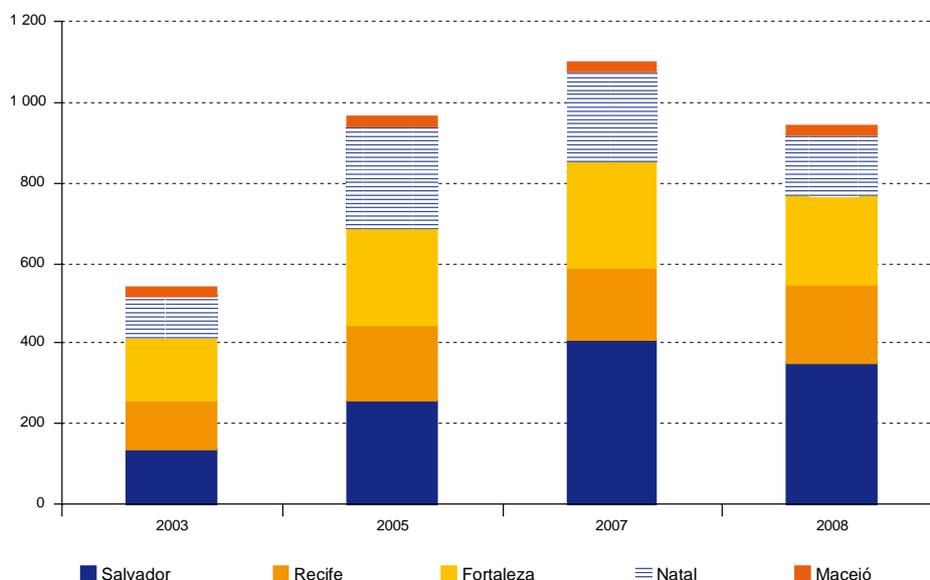
<sup>51</sup> En 2007, por diferencias en la forma de pago, que contemplaba una compensación a las cadenas aun cuando la operación registrara pérdidas, PREVI decidió rescindir el contrato con Accor y Marriott y comenzó a administrar los cuatro hoteles por cuenta propia hasta que abandonó el negocio unos meses después (*Exame*, 12 de septiembre de 2008).

<sup>52</sup> El Programa de Desenvolvimento do Turismo-Nordeste (PRODETUR-NE) ha sido especialmente activo en la ejecución de proyectos de infraestructura para facilitar el acceso de turistas a la región (BSH, 2008, pág. 9).

<sup>53</sup> Mientras el promedio del precio por metro cuadrado de las segundas residencias de lujo llega a 65.250 dólares en Mónaco, 11.850 dólares en Barbados, 4.950 en México y 4.050 en la República Dominicana, en el Brasil solo alcanza los 3.000 dólares (HVS y Newmark Knight Frank, 2008, pág. 3).

<sup>54</sup> En este escenario, el Brasil tiene costos menores que los de otros mercados, no solo en el precio del terreno, sino también en el de la mano de obra y el mantenimiento de las operaciones.

Gráfico III.22  
**TRÁFICO AÉREO DE LOS PRINCIPALES AEROPUERTOS DEL NORDESTE BRASILEÑO,  
 PASAJEROS INTERNACIONALES, 2003-2008**  
 (En miles de personas)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Empresa Brasileña de Infraestructura Aeroportuaria (INFRAERO).

Sin embargo, no todo ha sido positivo. En primer lugar, la apreciación de la moneda local ha tenido un impacto muy negativo en la demanda de estos complejos hoteleros de grandes dimensiones, ya que el Brasil se ha vuelto más costoso que otros destinos similares. En segundo término, la reciente crisis del sistema de transporte interno ha complicado el acceso a las zonas turísticas, en particular al nordeste. Finalmente, el fuerte incremento de la oferta en los últimos años generará mayor competencia y ello empujó los precios a la baja, lo que afectó sobremedida la rentabilidad de muchos de estos emprendimientos (HVS y Newmark Knight Frank, 2008, pág. 6).

En este escenario, y sobre la base de la experiencia previa, los nuevos proyectos comenzaron a incorporar un componente inmobiliario cada vez más importante de modo de disminuir el riesgo y acelerar el retorno de la inversión. En la actualidad, en el nordeste del Brasil se están construyendo unos 50 complejos turísticos inmobiliarios de diferente envergadura, con la activa participación de empresas locales y extranjeras. Las inversiones turísticas e inmobiliarias comprometidas en la zona, en condominios de segundas residencias y complejos turísticos, han rondado los 5.000 millones de dólares (*América economía*, 21 de enero de 2009, pág. 32). Este auge podría significar que en los próximos ocho años se construyan cerca de 50.000 residencias para extranjeros, lo que supondría una inversión en torno a los 7.500 millones de euros (*Revista Hotéis*, 14 de mayo de 2008).

En la actualidad, los inversionistas extranjeros, liderados por empresas portuguesas y españolas, estarían invirtiendo cerca de 2.500 millones de dólares en el mercado inmobiliario brasileño (*Revista Pronews*, N° 102, agosto de 2008). Mientras que las empresas de origen portugués han comprometido

inversiones por unos 1.200 millones de dólares en nuevos proyectos turísticos en el Brasil, sobre todo en el nordeste, las españolas prevén invertir alrededor de 700 millones de dólares antes de 2010 (*Exame*, 2007).

La llegada de inversionistas portugueses responde a la proximidad cultural, idiomática y, sobre todo, geográfica entre ambos países. De hecho, un vuelo entre Lisboa y Natal, en Río Grande do Norte, dura menos de seis horas. En la actualidad, hay más de 2.500 vuelos regulares directos al año entre Portugal y el nordeste del Brasil, sin necesidad de hacer conexiones en Río de Janeiro o São Paulo (*Exame*, 2007). Esto ha convertido a Portugal en el tercer mercado emisor más importante para el turismo brasileño, detrás de la Argentina y los Estados Unidos, y en uno de los principales inversionistas extranjeros (CEPAL, 2007a, pág. 165).

Cuadro III.7  
**BRASIL: PRINCIPALES PROYECTOS HOTELEROS INMOBILIARIOS EN DESARROLLO, 2009**

Proyecto	Inversión estimada (en millones de reales)	Número de habitaciones	Grupo controlador	Origen del capital	Apertura
Aquiraz Golf & Beach Villas	750	1 400	Consórcio Aquiraz (BPP)	Portugal	2009
Complexo Hoteleiro Praia do Forte	620	8 000	Grupo Trusam	España	2010
Vila Galé Cumbuco Golf Resort	600	2 886	Vila Galé	Portugal	2011
Pontal do Camaragibe	420	600	Invest Tur	Brasil	2010
Ilha da Barra Velha Resort	225	580	Universal Properties Brasil	Francia	2010
Pestana Resort	210	300	Grupo Pestana	Portugal	2009
Iberostar Bahia (Praia do Forte)	184	950	Iberostar	España	2009
The Reef Club	150	500	Grupo Qualta Resorts	España	2009
Reserva Imbassaí	150	1 050	Reta Atlântico	Portugal	2012
Bahia Beach	150	50	Patrik Axelsson	Suecia	2010
Complexo Sol Meliá	100	1 000	Grupo Sol Meliá	España	2009

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Los estados de Bahia, Ceará y Río Grande do Norte concentran gran parte de las principales inversiones portuguesas. En Ceará se encuentra no solo la mayor inversión portuguesa del Brasil, sino de América Latina. En las cercanías de Fortaleza, un consorcio liderado por el Banco Privado Portugués (BPP) prevé invertir 500 millones de dólares en la construcción de Aquiraz Golf & Beach Villas, un proyecto que incluirá 8 hoteles, 600 residencias de descanso y 640 departamentos, además de un campo de golf y otros servicios. Se trata del proyecto más audaz llevado a cabo en el nordeste desde la construcción de Costa do Sauípe. En la misma línea, el grupo Vila Galé está construyendo el Cumbuco Golf Resort, con un hotel que operará en régimen todo incluido al que posteriormente se agregará un campo de golf y un condominio con 900 apartamentos (*Revista Hotéis*, 14 de octubre de 2008), y el grupo Reta Atlântico construyó 3 hoteles y 184 casas en la Reserva Imbassaí.

Estos megaproyectos han convertido a los inversionistas portugueses en pioneros en la incorporación de las nuevas tendencias de los grandes emprendimientos hotelero-inmobiliarios que proliferan en México y la Cuenca del Caribe. Sin embargo, los mercados objetivo son diferentes ya que mientras que en un caso se priorizan los *baby boomers* estadounidenses, los nuevos proyectos brasileños están más orientados hacia Europa y los segmentos de altos ingresos del mercado interno.

Por otra parte, si bien los inversionistas españoles han seguido fieles a su esquema tradicional de complejos hoteleros basados en el modelo de todo incluido, progresivamente estarían incorporando el segmento inmobiliario a sus inversiones en el Brasil. De hecho, la cadena española Iberostar inauguró recientemente un hotel de cinco estrellas con campo de golf en Praia do Forte, cerca de Salvador de Bahía, al que se agregaría un condominio de 208 casas con infraestructura y servicios de hotelería. En la misma línea, el grupo Trusam está edificando el Complexo Hoteleiro Praia do Forte Norte, que incluye tres hoteles, un área residencial y otra comercial, y el grupo Sol Meliá tiene previsto construir un complejo hotelero residencial. Ambos proyectos se ubican en las cercanías de Salvador de Bahía.

Esta fórmula combinada de hoteles y emprendimientos inmobiliarios estaría presente en la mayoría de los proyectos anunciados recientemente por inversionistas locales y extranjeros. Pese a que el nordeste sigue siendo el epicentro del fenómeno, poco a poco otras regiones del país estarían acogiendo proyectos de estas características, como en el caso de la iniciativa de la cadena jamaicana SuperClub en Búzios, cerca de Río de Janeiro, el complejo Terravista en Bahía y el Costão do Santinho Resort en Florianópolis, Santa Catarina.

En los últimos meses de 2008, los efectos de la crisis financiera internacional se comenzaron a sentir en las inversiones turísticas e inmobiliarias comprometidas en condominios de segundas residencias y complejos turísticos<sup>55</sup>. Al igual que en otros destinos de América Latina y el Caribe, las empresas encargadas de articular estos emprendimientos comenzaron a tener problemas de liquidez ante la abrupta interrupción de las ventas de bienes inmuebles, lo que las obligó a desacelerar el ritmo de avance de los proyectos en curso. Asimismo, se espera un descenso de por lo menos un 20% en el flujo de turistas extranjeros, lo que golpeará a la aún incipiente industria hotelera del nordeste del país. Esta baja se trataría de compensar atrayendo a turistas brasileños y argentinos, que gastarían menos, pero podrían ser más permanentes (*América economía*, 21 de enero de 2009, pág. 33).

En resumen, a pesar de su enorme potencial natural, el Brasil no ha logrado incorporarse plenamente a los circuitos del turismo internacional a causa de la lejanía de los mercados emisores, las limitaciones de la infraestructura de acceso y los mayores costos relativos. En los últimos tiempos, no obstante, el nordeste del país ha logrado conciliar los intereses de los inversionistas y potenciales visitantes registrando un acentuado y acelerado auge turístico e inmobiliario. A diferencia de otros destinos similares, el Brasil ha logrado cierto éxito en la diversificación de los mercados emisores de turistas. A partir de las cuantiosas inversiones en infraestructura aeroportuaria y un aumento de la frecuencia de los vuelos, el mercado europeo ha comenzado a colocar al Brasil en la pantalla de su radar. Sin embargo, como ocurre con el resto de la región, en los últimos meses la actividad turística e inmobiliaria ha sido duramente golpeada por la crisis financiera internacional.

---

<sup>55</sup> Como resultado de la incertidumbre que golpea al sector inmobiliario, el complejo Pontal do Camaragibe, en el estado de Alagoas, ha sufrido múltiples retrasos y postergaciones. Este proyecto comprende la construcción de tres hoteles (dos gestionados por la cadena tailandesa Six Senses Resorts & Spa y uno por el grupo local Invest Tur, que lidera la iniciativa) y 165 residencias, para lo que se invertirían unos 193 millones de dólares (*América economía*, 21 de enero de 2009, pág. 33).

## D. CONCLUSIONES

La competencia en la industria del turismo de sol y playa en América Latina y el Caribe se ha intensificado y está claro que la oferta basada en el precio y en el sistema todo incluido muestra signos de agotamiento. Por una parte, la sobreexplotación del entorno natural ha deteriorado las ventajas competitivas sobre las que se sustenta la actividad, provocando diversos problemas asociados, entre otras cosas, a la eliminación de desperdicios, la contaminación de las playas, la provisión y el suministro de agua potable y el incremento de la delincuencia. Por otra parte, las empresas se han visto afectadas por una demanda volátil y sensible a las crisis externas (como los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 o la actual recesión de los Estados Unidos) y los bajos márgenes de beneficio que deja el turismo masivo.

En este contexto, las principales empresas han iniciado un masivo mejoramiento de sus instalaciones con el propósito de captar segmentos de la demanda de mayor ingreso. De este modo, además de tener márgenes de utilidad más considerables, podrían acceder a un mercado objetivo menos volátil y más predecible. Asimismo, se acometieron proyectos de mayores dimensiones en los que se incorporó el segmento inmobiliario con la participación de grupos locales y empresas internacionales. En un entorno estimulado por el auge inmobiliario de los países industrializados, se pretendía ofrecer un producto de alta calidad para los mercados de segundas residencias de descanso y de jubilados, aprovechando los menores precios relativos prevalecientes en las economías en desarrollo. La combinación de hoteles de alto nivel y emprendimientos inmobiliarios ha permitido incrementar el flujo de caja de los inversionistas, producto de la venta de viviendas, además de prorratear los costos y el mantenimiento de las instalaciones comunes de entretenimiento —como los campos de golf— entre los dueños de las unidades residenciales. Estos megaproyectos han tenido gran éxito en México y comienzan a extenderse a otros países como las Bahamas, Costa Rica y la República Dominicana. De hecho, la proliferación de los grandes proyectos hotelero-inmobiliarios podría contribuir a disminuir la importancia del modelo de todo incluido, que tiene escaso impacto en las economías locales.

A diferencia de lo que ocurrió con el auge del turismo masivo, en el que las cadenas hoteleras tuvieron un papel bastante importante en la materialización de las inversiones inmobiliarias, en la tendencia actual son otros los agentes articuladores de los grandes proyectos hotelero-inmobiliarios. En general, se trata de empresas constructoras, promotores inmobiliarios o entidades financieras, mientras que las cadenas hoteleras aportan conocimiento del negocio y experiencia en el tratamiento de los clientes, todo ello avalado por el prestigio de sus marcas. En este sentido, es difícil cuantificar y medir la presencia de capital extranjero en los proyectos y, más aun, delinear las estrategias corporativas de las empresas.

Finalmente, en el actual contexto de crisis económica y financiera global, las expectativas de los inversionistas pueden verse duramente golpeadas. De hecho, las ventas de varios de estos emprendimientos inmobiliarios han registrado una notoria caída en los últimos meses, complicando la gestión financiera de los articuladores de los megaproyectos.



### Bibliografía

- ACS (2008), “ACS acquires Grupo Multivoice to strengthen global customer care services”, *Nota de prensa* [en línea] <http://www.acs-inc.com>.
- AFP (2008), “Argentina aporta 9000 millones de dólares para cesar despidos en sector automotriz”, 6 de diciembre.
- Aggrawal, Alok y otros (2006), “Corporate strategies for software globalization”, *Globalization and Offshoring of Software* [en línea] <http://www.acm.org>.
- Altés, Carmen (2006), “El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID”, *serie Informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible*, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID), julio.
- Álvarez, Jesús, Guillermo Cardoza y Ramón Díaz Bernardo (2005), “Estrategia de internacionalización de Sol Melia en América Latina”, *Revista latinoamericana de administración*, N° 35, Bogotá.
- América economía* (2009a), “El retador amazónico”, 21 de febrero.
- \_\_\_\_\_ (2009b), 27 de febrero.
- \_\_\_\_\_ (2008a), “Southern invertirá US\$ 3408 millones en Perú”, 3 de abril.
- \_\_\_\_\_ (2008b), “Southern Copper mantendrá inversiones en Perú”, 22 de diciembre.
- \_\_\_\_\_ (2008c), “Petrobrás busca nuevas alianzas”, 26 de junio.
- \_\_\_\_\_ (2008d), “Chávez el peor temor de las petroleras”, 12 de diciembre.
- \_\_\_\_\_ (2008e), “Bolivia también advierte a petroleras”, 9 de octubre.
- \_\_\_\_\_ (2008f), “Nacionalizaciones en Venezuela durante el gobierno de Chávez”, 31 de julio.
- \_\_\_\_\_ (2008g), “Rescate de chatarra”, 31 de diciembre.
- \_\_\_\_\_ (2008h), “Cautela domina los planes de inversión en 2009”, 28 de noviembre.
- \_\_\_\_\_ (2008i), “Fisuras en el plan”, 21 de noviembre.
- \_\_\_\_\_ (2008j), “Petrobras mantiene plan de inversiones”, 3 de diciembre.
- \_\_\_\_\_ (2008k), “Petroleras afinan estrategias por desplome de precios”, 24 de diciembre.
- \_\_\_\_\_ (2008l), “Telefónica no ve crisis en América Latina”, 19 de diciembre.
- \_\_\_\_\_ (2008m), “Wal-Mart apuesta al comercio electrónico en Brasil”, 25 de septiembre.
- \_\_\_\_\_ (2008n), “Pacific adquiere Kappa por US\$168”, 9 de julio.
- \_\_\_\_\_ (2008o), “La tercera vía empresarial”, 8 de septiembre.
- Arora, Ashish y otros (2006), “The economics of offshoring”, *Globalization and Offshoring of Software* [en línea] <https://www.acm.org>.
- Atento (2008), *Annual Report, 2007*.
- ATKearney (2007), “Destination Latin America: a near-shore alternative” [en línea] [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/Near-Shore\\_Latin\\_America\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Near-Shore_Latin_America_S.pdf).
- Ávila, Reyes y Diego Barrado (2005), “Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión”, *Cuadernos de turismo*, N° 15, Madrid.
- Baires, Sonia (2007), “Turismo y desarrollo inmobiliario”, documento presentado en el seminario Turismo y desarrollo inmobiliario en Centroamérica, Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente (PRISMA), El Salvador, 27 y 28 de octubre [en línea] [http://prisma2.org.sv/web/Inmobiliario/Sonia\\_Baires/SoniaB.ppt](http://prisma2.org.sv/web/Inmobiliario/Sonia_Baires/SoniaB.ppt).
- Banco Central del Brasil (2009), “Nota de prensa”, 22 de abril.
- Banco Mundial (2009), “Perspectivas económicas mundiales 2009. Actualización de las proyecciones, 30 de marzo de 2009” [en línea] <http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2009/Resources/5530448-1238466339289/Spanish-GEP-Update.pdf>.
- \_\_\_\_\_ (2008a), *Global Economic Prospects 2009: Commodities at the Crossroads*, Washington, D.C., diciembre.
- \_\_\_\_\_ (2008b), *Global Development Finance. The Role of International Banking*, Washington, D.C.
- Bancomext (2008), “Instala Sharp planta en BC”, 24 de junio.

- Bardham, Ashok y Cynthia Kroll (2007), "Globalization and the real estate industry: issues, implications, opportunities", documento preparado para la conferencia anual de Sloan Industry Studies, Cambridge, abril [en línea] <http://web.mit.edu/sis07/www/kroll.pdf>.
- Bardham, Ashok y otros (2008), "Global tourism and real estate", documento presentado en la Sloan Industry Studies Conference, Haas School of Business, University of California, Boston, Massachusetts, 1 y 2 de mayo.
- BBC (2009), 18 de febrero.
- BBC Brasil (2009), "Investimento estrangeiro é recorde", São Paulo, 21 de enero.
- BCCR (Banco Central de Costa Rica) (2008), *Inversión extranjera directa en Costa Rica 2007-2008. Preliminar*, San José, Grupo Interinstitucional de Inversión Extranjera Directa, febrero.
- \_\_\_\_\_ (2006), *Inversión extranjera directa en Costa Rica 2005-2006*, San José, julio.
- BCG (Boston Consulting Group) (2007), "Estudios de competitividad en *clusters* de la economía chilena. Informe final" [en línea] [http://www.economia.cl/1540/articles-187159\\_recurso\\_1.pdf](http://www.economia.cl/1540/articles-187159_recurso_1.pdf).
- BCRP (Banco Central de Reserva del Perú) (2009), "Informe macroeconómico: IV trimestre de 2008", *Notas de estudio del BCRP*, N° 9, 2 de marzo.
- BEA (Oficina de Análisis Económicos de los Estados Unidos) (2008), "U.S. international services: cross-border trade 1986-2007, and services supplied through affiliates, 1986-2006" [en línea] <http://www.bea.gov>.
- Bentley, Robert (2005), *Un nuevo enfoque en el comercio de servicios turísticos en la República Dominicana*, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)/Programa de Competitividad y Políticas de la República Dominicana, febrero.
- Black Book of Outsourcing (2008), *State of the Outsourcing Industry, 2008* [en línea] <http://www.TheBlackBookOfOutsourcing.com>.
- \_\_\_\_\_ (2007), *The 2007 Black Book of Vendors* [en línea] <http://www.theblackbookofoutsourcing.com>.
- Blinder, Alan S. (2006), "Offshoring: the next industrial revolution?", *Foreign Affairs*, vol. 85, N° 2, marzo-abril.
- Blomstrom, M. y A. Kokko (2003), "The economics of foreign direct investment incentives", *NBER Working Paper*, N° 9498, Cambridge, Massachusetts.
- Bloomberg (2009), "Hochschild makes \$50 million of forward silver sales", 21 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2008), "Itau to buy Unibanco in \$12.5 billion agreed takeover (update 2)", 3 de noviembre.
- \_\_\_\_\_ (2007), "Gerdau agrees to buy Quannex Steel for 1.67 billion", 19 de noviembre.
- BPO Times (2007), "Will captives still captivate" [en línea] <http://www.bpotimes.com/efytimes/fullnewsbpo.asp?edid=18849>, 10 de mayo.
- Browne, Derek (2007), "Telecoms services sector in the Caribbean", documento presentado en Caribbean Internet Forum, 5 de noviembre.
- BSH (2008), *Resorts no Brasil*, São Paulo, mayo.
- \_\_\_\_\_ (2006), *Resorts no Brasil*, São Paulo, mayo.
- Buades, Joan (2006), *Exportando paraísos: la colonización turística del planeta*, Palma de Mallorca, Ediciones La Lucerna, diciembre.
- Business Latin America* (2009), "What is new in your industry", Economist Intelligence Unit (EIU), 26 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2008a), "What is new in your industry", Economist Intelligence Unit (EIU), 15 de diciembre.
- \_\_\_\_\_ (2008b), "What is new in your industry", Economist Intelligence Unit (EIU), 30 de junio.
- \_\_\_\_\_ (2008c), "What is new in your industry", Economist Intelligence Unit (EIU), 27 de octubre.
- \_\_\_\_\_ (2008d), "Industry briefing", Economist Intelligence Unit (EIU), 8 de septiembre.
- \_\_\_\_\_ (2008e), "What's new in your industry", Economist Intelligence Unit (EIU), 3 de noviembre.
- \_\_\_\_\_ (2008f), "What's new in your industry", Economist Intelligence Unit (EIU), 22 de septiembre.
- \_\_\_\_\_ (2008g), "What's new in your industry", Economist Intelligence Unit (EIU), 17 de noviembre.
- \_\_\_\_\_ (2008h), "World cars: a global love affair", Economist Intelligence Unit (EIU), 17 de noviembre.

- Business Week* (2006), “Can Latin America challenge India?”, 30 de enero.
- Calderón, Álvaro (2006), “El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas chilenas”, *Revista de la CEPAL*, N° 90 (LC/G.323-P/E), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), diciembre.
- Castillo, Mario (2008), “La industria global de servicios: oportunidades para Chile”, *Globalización económica: oportunidades y desafíos para Chile*, Jorge Leiva y Mario Castillo (eds.), Santiago de Chile, Chile 21/Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).
- CCS (Cámara de Comercio de Santiago) (2009), “Inversión chilena en el exterior durante 2008 registra primera baja en 3 años”, *Informe económico CCS*, 9 de febrero.
- CEI-RD (Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana) (2008a), *Comportamiento de la inversión extranjera directa en la República Dominicana 2002-2007*, Santo Domingo, Gerencia de Inteligencia de Mercados.
- \_\_\_\_\_ (2008b), *Comportamiento de la inversión extranjera directa en la República Dominicana 2006-2007*, Santo Domingo, Gerencia de Inteligencia de Mercados.
- \_\_\_\_\_ (2006), *Inversión extranjera directa en la República Dominicana enero-diciembre 2005*, Santo Domingo [en línea] [http://www.cedopex.gov.do/pdf/inversion/Clima/Informe\\_IED\\_enero-diciembre\\_2005.pdf](http://www.cedopex.gov.do/pdf/inversion/Clima/Informe_IED_enero-diciembre_2005.pdf).
- Cencosud (2008), “Presentación resultados del tercer trimestre del 2008” [en línea] <http://www.cencosud.cl>.
- CNN Expansión (2009a), “VW México analiza más despidos”, 28 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2009b), “Nissan ‘apaga’ sus motores en México”, 26 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2009c), “Fitch baja calificaciones a CEMEX”, 23 de febrero.
- \_\_\_\_\_ (2009d), “CEMEX, a achicarse para sobrevivir”, 30 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2008a), “Techint anuncia inversión de 6600mmd”, 8 de octubre.
- \_\_\_\_\_ (2008b), “Grupo Alfa enciende motores”, 28 de junio.
- \_\_\_\_\_ (2008c), “GM pone el ejemplo en San Luis Potosí”, 26 de julio.
- \_\_\_\_\_ (2008d), “Ford fabricará modelo Fiesta en México”, 30 de mayo.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2009), *La reacción de los gobiernos de las Américas frente a la crisis internacional: una presentación sintética de las medidas de política anunciadas hasta el 31 de marzo de 2009* (LC/L.3025), Santiago de Chile, 31 de marzo.
- \_\_\_\_\_ (2008a), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2007* (LC/G.2360-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.08.II.G.11.
- \_\_\_\_\_ (2008b), *La transformación productiva 20 años después. Viejos problemas, nuevas oportunidades* (LC/G.2367(SSES.32/3)), Santiago de Chile, mayo.
- \_\_\_\_\_ (2008c), *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2008* (LC/G.2401-P), Santiago de Chile, diciembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.08.II.G.36.
- \_\_\_\_\_ (2008d), *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2007, Tendencias 2008* (LC/G.2383-P), Santiago de Chile, diciembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.08.II.G.36.
- \_\_\_\_\_ (2008e), *La volatilidad de los precios internacionales y los retos de política económica en América Latina y el Caribe* (LC/L.2958), Santiago de Chile.
- \_\_\_\_\_ (2007a), *Inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2006* (LC/G.2336-P), Santiago de Chile, mayo. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.07.II.G.32.
- \_\_\_\_\_ (2007b), “Progreso técnico y cambio estructural en América Latina”, *documentos de proyectos*, N° 136 (LC/W.136), Santiago de Chile, octubre.
- \_\_\_\_\_ (2007c), *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe, 2006. Tendencias 2007* (LC/G.2341-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.07.II.G.85.
- \_\_\_\_\_ (2005), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2004* (LC/G.2269-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.32.

- \_\_\_\_\_ (2004), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2003* (LC/G.2226-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.04.II.G.54.
- \_\_\_\_\_ (2003), *A Review of Caribbean Tourism in the 1990s and at the Beginning of the New Century* (LC/CAR/G.734), Puerto España, sede subregional de la CEPAL para el Caribe, febrero.
- CET (Centro de las Naciones Unidas sobre las Empresas Transnacionales) (1982), *Transnational Corporations in International Tourism* (ST/CTC/18), Nueva York. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.82.II.A.9.
- Chakrabarty, Sujit K., Prashant Gandhi y Noshir Kaka (2006), “The untapped market for offshore services”, *The McKinsey Quarterly* [en línea] <https://www.mckinseyquarterly.com>, mayo.
- Clarín* (2005), “La Argentina busca un lugar en las grandes ligas del software”, 30 de octubre.
- Club Med (2008), *2007 Annual Report*, París.
- Contractor, Farok y Sumit K. Kundu (1998), “Franchising versus company-run operations: modal choice in the global hotel sector”, *Journal of International Marketing*, vol. 6, N° 2.
- CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) (2008), “Respuestas a la encuesta de CEPAL sobre los servicios empresariales extraterritoriales en Chile”, Santiago de Chile.
- Couto, Vinay y otros (2006), “The globalization of white-collar work. The facts and fallout of next-generation offshoring”, Offshoring Research Network/Duke, The Fuqua School of Business [en línea] [https://offshoring.fuqua.duke.edu/pdfs/gowc\\_v4.pdf](https://offshoring.fuqua.duke.edu/pdfs/gowc_v4.pdf).
- CUTI (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información) (2007), “El cluster de TI en Uruguay: expansión y consolidación del crecimiento exportador”, presentación, Santiago de Chile, 30 de agosto.
- Cybermedia (2008), “Domestic call centre industry growth to accelerate to 65% in 07-08, to touch Rs 8500 crore”, *Nota de prensa* [en línea] <http://www.cybermedia.co.in/press/pressrelease76.html>, 12 de febrero.
- Dow Jones (2009), “PDVSA triplica ganancias”, 2 de enero.
- Dunning, John (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishers.
- Dunning, John y Matthew McQueen (1993), “The eclectic theory of international production: a case study of the international hotel industry”, *The United Nations Library on Transnational Corporations*, vol. 12, Nueva York, Routledge.
- \_\_\_\_\_ (1982), “Multinational corporations in the international hotel industry”, *Annals of Tourism Research*, vol. 9.
- \_\_\_\_\_ (1981), “The eclectic theory of production: a case study of international hotel industry”, *Managerial and Decision Economics*, N° 21, diciembre.
- Dunning, John y S.K. Kundu (1995), “The internationalization of the hotel industry: some new findings from a field study”, *Management International Review*, vol. 35, N° 2, abril.
- Dutta, Soumitra, Augusto Lopez-Claros e Irene Mia (2006), *The Global Information Technology Report 2005-2006. Leveraging ICT for Development*, Instituto Europeo de Administración de Negocios (INSEAD)/Foro Económico Mundial/Palgrave MacMillan, mayo.
- EIU (Economist Intelligence Unit) (2008), “In search of business sustainability: Latin American education and the role of the private sector” [en línea] [www.eiu.com](http://www.eiu.com).
- \_\_\_\_\_ (2006), “Latin America company: IBM gets bigger again”, 6 de julio.
- El Economista* (2008), “La china Geely hará planta automóviles en México para vender a toda América”, 15 de enero.
- El Mundo* (2008), “BNP Paribas se hace con el negocio de banca y seguros de Fortis por 15.000 millones”, 6 de octubre.
- El Tiempo* (2008), “Mexichem desiste de compra de Prodesal, tras analizar actuales condiciones del mercado mundial”, 27 de octubre.
- El Mercurio* (2008), “Energía y minería copan los 10 proyecto más grandes del próximo año: parque eólico Talinay”, 14 de diciembre.

- El Periódico de México* (2009), “La automotriz china Geely haría una oferta a Ford para comprar Volvo A”, 2 de marzo.
- El Semanario* (2008), 18 de agosto.
- El Universal* (2009), 3 de febrero.
- Endo, Kumi (2006), “Foreign direct investment in tourism-flows and volumes”, *Tourism Management*, N° 27, agosto.
- EuroPraxis Consulting (2008), *Análisis diagnóstico general del turismo en Panamá. Plan maestro del turismo sostenible de Panamá 2007-2012*, Barcelona [en línea] [http://www.atp.gob.pa/documentos/Analisis\\_Diagnostico\\_General\\_del\\_Turismo\\_en\\_Panama.pdf](http://www.atp.gob.pa/documentos/Analisis_Diagnostico_General_del_Turismo_en_Panama.pdf), mayo.
- Evalueserve (2007), “The future of knowledge process outsourcing. Make or buy in KPO”, *EVS White Paper*, 18 de abril.
- \_\_\_\_\_ (2004), “The next big opportunity – moving up the value chain – from BPO to KPO” [en línea] <http://kpo.evalueserve.com/KPO/BPO-to-KPO-Shift.aspx>.
- Exame (2007), *Anuário do turismo 2007-2008*, Editora Abril.
- Expansión* (2009), 2 al 15 de febrero.
- \_\_\_\_\_ (2008), “La crisis tumba mega fusión minera”, 25 de noviembre.
- Farrell, Diana, Martha Laboissiere y Bruno Pietracci (2007), “Evaluación del potencial de offshoring en Brasil”, *The McKinsey Quarterly. Edición especial 2007: creando una nueva agenda para América Latina*.
- Financial Post* (2008), “Credit crunch crumples Xstrata bid for Lonmin”, 1° de octubre.
- FMI (Fondo Monetario Internacional) (2009a), *Perspectivas de la economía mundial al día*, Washington, D.C., 28 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2009b), *World Economic Outlook: Crisis and Recovery*, Washington, D.C., abril.
- Fontenelle, Ana Paula y Eduardo da Fonseca Mendes (2005), “Setor de turismo no Brasil: segmento de hospedaria”, *BNDES setorial*, N° 22, Río de Janeiro, septiembre.
- Freitag, Jan (2008), “The Hotel Outlook”, documento presentado en la décimo segunda conferencia anual “Caribbean Hotel and Tourism Investment”, Trinidad y Tabago, 6 al 8 de mayo [en línea] [http://www.caribbeanhotelandtourism.com/downloads/InvestConf\\_08present/HotelOutlook.pdf](http://www.caribbeanhotelandtourism.com/downloads/InvestConf_08present/HotelOutlook.pdf).
- Friedman, Thomas L. (2006), *The World is Flat. The Globalized World in the Twenty-First Century*, Londres, Penguin Books.
- GAO (Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos) (2004), “International trade: current government data provide limited insight into offshoring of services”, *Report to Congressional Requesters* (GAO-04-932), septiembre.
- Gereffi, Gary y Karina Fernández-Stark (2008), “Global services offshoring: trends and impacts in Latin America and the Caribbean”, documento presentado en el seminario Servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 18 de noviembre.
- Gibson, Vanessa (2008), “Invirtiendo en Costa Rica”, documento presentado en el seminario Servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 18 de noviembre.
- Global Markets Direct (2008), “Impact of the financial crisis on oil & gas exploration and production investment”, diciembre.
- Globerman, S. y D. Shapiro (2008), “Outward FDI and the economic performance of emerging markets”, *The rise of transnational corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity*, Karl P. Sauvant (ed.), Edward Elgar.
- Gobierno de Guyana (2006), “ICT4D Guyana national strategy final draft, April 2006” [en línea] <http://www.ict4d.gov.gy>.
- GoInvest (2008), “Respuestas a la encuesta de CEPAL sobre los servicios empresariales extraterritoriales en Guyana”.

- Goldstein, A. (2008), "Who's afraid of emerging-Market TNCs? Or: are developing countries missing something in the globalization debate?", *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?*, Karl Sauvant (ed.), Edward Elgar Publishing.
- Gollub, James, Amy Hosier y Grace Woo (2003), *Using Cluster-Based Economic Strategy to Minimize Tourism Leakages* [en línea] [http://www.ibcdtur.org.br/downloads/tourism\\_leakages.pdf](http://www.ibcdtur.org.br/downloads/tourism_leakages.pdf).
- González, Irene (2008), "La industria Uruguaya de TI", documento presentado en el seminario Servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 18 de noviembre.
- Harford, J. (2004), "What drives merger waves?", *Journal of Financial Economics*, vol. 77, N° 3, septiembre.
- Harrison, Humphrey (2004), "Tourism zones", *fDi Magazine*, Financial Times, Londres [en línea] [http://www.fdimagazine.com/news/printpage.php/aid/672/Tourisms\\_zones.html](http://www.fdimagazine.com/news/printpage.php/aid/672/Tourisms_zones.html), 2 de junio.
- Hawkes, Ethan y Robert J. Kwornik Jr. (2006), "Connecting with the culture. A case study in sustainable tourism", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 47, N° 4, noviembre.
- Herald Tribune* (2008), "Cosan signs deal to buy Esso in Brazil", 24 de abril.
- Hjalager, Anne-Mette (2007), "Stages in the economic globalization of tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 34, N° 2, abril.
- Hotels Magazine* (2008), "Corporate 300 ranking" [en línea] [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com), 1° de julio.
- HVS y Newmark Knight Frank (2008), *Tourism Real Estate Market in Northeast Brazil, 2008*, São Paulo [en línea] [http://www.hotelnewsresource.com/pdf8/Tourism\\_Real\\_Estate\\_Developments\\_in\\_Northeast\\_Brazil.pdf](http://www.hotelnewsresource.com/pdf8/Tourism_Real_Estate_Developments_in_Northeast_Brazil.pdf), mayo.
- IBM (2008), *Annual Report, 2007*.
- IBM Global Business Services (2008), *Global Location Trends, Annual Report*, octubre.
- \_\_\_\_\_ (2007), *Global Location Trends, Annual Report*, octubre.
- IMT (Instituto Mexicano de Teleservicios) (2008), "Discurso inaugural", decimosegundo congreso internacional "IP & Contact Forum", México, D.F., marzo.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) (2008), "Boletín de información", México, D.F., 17 de diciembre.
- Infosys (2007), "Infosys awarded multi-year global BPO contract by Royal Philips Electronics" [en línea] <http://www.andhranews.net/India/2007/July/25-Infosys-Awarded-Multi-9313.asp>, 25 de julio.
- Interaction the Teleperformance Magazine* (2006), "Business transformation buys out. The solution dedicated to in-house contact centers", N° 16, septiembre.
- International Business Times* (2008a), "Acuerdo Itaú-Unibanco dispararía fusiones en América Latina", 4 de noviembre.
- \_\_\_\_\_ (2008b), "Mexicano Slim invertirá 4000 millones de dólares en telefonía en 2009", 9 de diciembre.
- Issa, John y Chandana Jayawardena (2003), "The 'All-inclusive' concept in the Caribbean", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 15, N° 3.
- Johnson, Colin y Maurizio Vanetti (2005), "Locational strategies of international hotel chains", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, N° 4, octubre.
- Josephs, Janine (2008), "Jamaica's ICT sector. Today's Jamaica means business", presentación, Jamaica Trade and Invest, junio.
- Karamouzis, Francis y otros (2007), *SWOT Analysis: Mexico is Emerging as a Global Services Destination*, Gartner Research, 10 de julio.
- Kledia, Ben L. y Debmalya Mukherjee (2008), "Understanding offshoring: a research framework based on disintegration, location and externalization advantages", *Journal of World Business*, N° 44.
- Knowles, Tim y Simon Curtis (1999), "The market viability of European mass tourist destinations. A post-stagnation life-cycle analysis", *International Journal of Tourism Research*, vol. 1, N° 2, marzo.

- La Nación* (2008), “Despidos en la industria automotriz de Brasil”, 15 de noviembre.
- La Segunda* (2009), “Pulso de mercado: empresas españolas ajustan inversiones frente la peor crisis en 15 años”, 26 de enero.
- La Tercera* (2009a), “Mineras e inmobiliarias concentran mayor freno de proyectos en el país”, 24 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2009b), “Cencosud detiene obras de mall Costanera Center y de la torre más alta de Sudamérica”, 29 de enero.
- Latin Finance* (2008), “Show must go on”, 1º de diciembre.
- Lewin, Arie Y. (2008), “Strategic offshoring reaches C-suite” [en línea] <https://offshoring.fuqua.duke.edu/pdfs/Duke-TCB%20Webcast.pdf>.
- Lewin, Arie Y., Silvia Massini y Carine Peeters (2008), “Why are companies offshoring innovation? The emerging race for talent” [en línea] <https://offshoring.fuqua.duke.edu/pdfs/JIBSpaper.pdf>, marzo.
- Lillo, Adelaida, Ana Ramón Rodríguez y Martín Sevilla (2007), “El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico”, *Cuadernos de turismo*, N° 19, enero-junio, Murcia, Universidad de Murcia.
- López, Andrés, Daniela Ramos e Iván Torre (2008), “Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor”, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), inédito.
- Manning, Stephen, Silvia Massini y Arie Y. Lewin (2008), “A dynamic perspective on next generation offshoring: the global sourcing of science and engineering talent” [en línea] <https://offshoring.fuqua.duke.edu/pdfs/AMPpaper.pdf>.
- Martínez, Jorge Mario, Ramón Padilla y Claudia Schatan (2008), “Comercio internacional: de bienes a servicios. Los casos de Costa Rica y México”, *serie Estudios y perspectivas*, N° 97 (LC/MEX/L.842/Rev.1), México, D.F., sede subregional de la CEPAL en México, marzo. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.08.II.G.20.
- McKinsey Global Institute (2008), “Interactive exhibit. Overview of global supply and demand of offshoring services” [en línea] <http://www.mckinsey.com/mgi/rp/offshoring/>.
- \_\_\_\_\_ (2005), “The emerging global labour market” [en línea] <http://www.mckinsey.com>.
- Mesquita, Mario (2008), “O Brasil e a crise internacional” [en línea] <http://www.bcb.gov.br>, octubre.
- Mining Weekly.com (2008), “Mexico project has the potential to be groups’s biggest new mine-Hochschild”, 5 de junio.
- MINVEC (Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica de Cuba) (2008), “Informaciones sobre inversiones en Cuba con capital extranjero”, La Habana, marzo.
- Mitchell, M.L. y J.H. Mulherin (1996), “The impact on industry shocks on takeover and restructuring activity”, *Journal of Financial Economics*, vol. 41, N° 2.
- Mullan, Jessica Elizabeth y otros (2008), “México en la economía mundial de los servicios de tecnologías de la información”, *Comercio exterior*, vol. 58, N° 10, octubre.
- Naciones Unidas (2009), *World Economic Situation and Prospects*, Nueva York, enero.
- \_\_\_\_\_ (2006), “World population prospects: The 2006 revision” [base de datos en línea] <http://esa.un.org/unpp>.
- \_\_\_\_\_ (2005), “World urbanization prospects: The 2005 revision” [base de datos en línea] <http://esa.un.org/unpp>.
- Neto, José Ernesto Marino (2000), “Tendências dos pólos turísticos e mercado de *resorts*”, *Turismo: teoria e prática*, Beatriz Lage y Paulo Cesar Milones, São Paulo, Atlas.
- New York Times* (2008), “Samsung withdraws SanDisk bid”, 22 de octubre.
- NotiTur* (2007a), Año XIX, N° 2, verano.
- \_\_\_\_\_ (2007b), Año XIX, N° 3, otoño.
- Nunnenkamp, Peter (2004), “To what extent can foreign direct investment help achieve international development goals”, *The World Economy*, vol. 27, N° 5, mayo.

- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2008a), *Investment News*, N° 8, París, noviembre.
- \_\_\_\_\_ (2008b), *Staying Competitive in the Global Economy: Compendium of Studies on Global Value Chains*, París.
- \_\_\_\_\_ (2008c), *The Internationalization of Business R&D: Evidence, Impacts and Implications*, París.
- \_\_\_\_\_ (2008d), *Tourism in OECD Countries 2008: Trends and Policies*, París.
- \_\_\_\_\_ (2006), “PISA 2006 results” [en línea] [www.pisa.oecd.org](http://www.pisa.oecd.org).
- OCDE/AIE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos/Agencia Internacional de Energía) (2007), *Renewables in Global Energy Supply. An IEA Fact Sheet*, París, enero.
- OEM (Organización Editorial Mexicana) (2009), “Inaugura Calderón parque de energía eólica en Oaxaca”, 23 de enero.
- Offshore (2008), “Anadarko completes Peregrino field sale”, 12 de diciembre.
- OMC (Organización Mundial del Comercio) (1998), “Servicios de turismo. Nota documental de la Secretaría” (S/C/W/51), Ginebra, 23 de septiembre.
- OMGI (Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones) (2007), *Snapshot Caribbean: Benchmarking FDI Competitiveness in Caribbean Companies*, Washington, D.C., Secretaría del Commonwealth, junio.
- \_\_\_\_\_ (2006), *The Impact of Intel in Costa Rica: Nine Years after the Decision to Invest*, Washington, D.C.
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2009), *Barómetro OMT del turismo mundial*, vol. 7, N° 1, Madrid, enero.
- \_\_\_\_\_ (2008a), *Barómetro OMT del turismo mundial*, vol. 6, N° 1, Madrid, enero.
- \_\_\_\_\_ (2008b), *Barómetro OMT del turismo mundial*, vol. 6, N° 2, Madrid, junio.
- \_\_\_\_\_ (2008c), *Barómetro OMT del turismo mundial*, vol. 6, N° 3, Madrid, octubre.
- \_\_\_\_\_ (2008d), *Tendencias de los mercados turísticos, edición 2007. Las Américas*, Madrid, julio.
- \_\_\_\_\_ (2008e), *Tendencias del mercado turístico, edición 2007. Panorama mundial y actualidad del turismo*, Madrid, octubre.
- \_\_\_\_\_ (2007a), *Tendencias de los mercados turísticos, edición 2006. Las Américas*, Madrid, julio.
- \_\_\_\_\_ (2007b), *Compendium of Tourism Statistics 2007: Data 2001-2005*, Madrid.
- \_\_\_\_\_ (2003), *Panorama mundial y actualidad del turismo, edición 2003*, Madrid, julio.
- \_\_\_\_\_ (2002), *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*, Madrid.
- OMT/SEGIB (Organización Mundial del Turismo/Secretaría General Iberoamericana) (2008), *Turismo en Iberoamérica, panorama actual, edición 2008*, Madrid.
- ORN (Duke University Offshoring Research Network)/Booz&Co. (2007), “Offshoring 2.0: contracting knowledge and innovation to expand global capabilities”, *2007 Service Provider Survey Report*.
- Padilla-Pérez, R. y otros (2008), “Evolución reciente y retos de la industria manufacturera de exportación en Centroamérica, México y República Dominicana: una perspectiva regional y sectorial”, *serie Estudios y perspectivas*, N° 95 (LC/L.2868-P/Rev.1), México, D.F., sede subregional de la CEPAL en México. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.08.II.G.12.
- Perelló, José Luis (2007), “El mercado turístico del Gran Caribe: tendencias y desempeño”, *Evolución y tendencias*, año 11, N° 2, La Habana, abril.
- Pérez, Omar (2003), *El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo económico: la experiencia cubana*, La Habana, Centro de Estudios de la Economía Cubana.
- Peru.com (2008), “Digitex de España evalúa ingresar a cinco regiones del Perú para servicios de call center” [en línea] [www.grupodigitex.com](http://www.grupodigitex.com), octubre.
- PETROBRAS (2008), *2020 Petrobras Strategic Plan: 2008-2012 Business Plan*, Río de Janeiro.
- PricewaterhouseCoopers Automotive Institute (2009), *Quarterly Forecast Update: Global Outlook*, 9 de enero.
- PPT (Pro-Poor Tourism) (2004), “Sheet No. 6: Economic contribution to developing countries’ economies”, *Pro-Poor Tourism Info-Sheets* [en línea] [http://www.propoortourism.org.uk/info\\_sheets/6%20info%20sheet.pdf](http://www.propoortourism.org.uk/info_sheets/6%20info%20sheet.pdf).

- PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica) (2007), *Evolución y efectos de la inversión extranjera directa en Costa Rica (2000-2007) y restos futuros*, San José, Dirección de Estudios Económicos, abril.
- Proexport (2008a), “Industria de tecnologías de información” [en línea] <http://www.proexport.com.co>.
- \_\_\_\_\_ (2008b), “Respuestas a la encuesta de CEPAL sobre los servicios empresariales extraterritoriales en Colombia”.
- \_\_\_\_\_ (2008c), “Glencore elevarán inversión en refinería de Cartagena”, 11 de agosto.
- PWC (PriceWaterHouseCooper) (2005), *The Jamaican Hotel Industry, 2004* [en línea] <http://www.pwc.com/cb/images/pdf/jamaicahotel2004.pdf>.
- Ramón Rodríguez, Ana (2002a), *La expansión internacional del sector hotelero español*, Alicante, Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- \_\_\_\_\_ (2002b), “Determining factors in entry choice for international expansion: the case of the Spanish hotel industry”, *Tourism Management*, N° 23.
- \_\_\_\_\_ (2002c), “La internacionalización de las empresas turísticas”, *Economistas*, N° 92, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid, julio.
- Razo, Carlos y otros (2007), “Biocombustibles y su impacto potencial en la estructura agraria, precios y empleo en América Latina”, *serie Desarrollo productivo*, N° 178 (LC/L.2768-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, junio. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.07.II.G.104.
- Reuters (2009a), “Vale y Baosteel no construirán planta en Brasil”, 16 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2009b), “Citigroup splits in two, BofA gets government aid”, 17 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2009c), “Mineras capean crisis en Chile, el gigante del cobre”, 17 de febrero.
- \_\_\_\_\_ (2009d), “Rio Tinto cancela obra en Uruguay por suspensión de inversión en Brasil”, 14 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2008a), “Crisis hits some Peru mining projects, others safe”, 4 de noviembre.
- \_\_\_\_\_ (2008b), “Baja Mining delays of Boleo project pending improved market environment”, 29 de octubre.
- \_\_\_\_\_ (2008c), “China car maker Geely eyes U.S. markets via Mexico”, 23 de junio.
- \_\_\_\_\_ (2008d), “Votorantim amplía sus brazos en Perú”, 31 de octubre.
- \_\_\_\_\_ (2008e), “Vale suspende producción en dos plantas”, 8 de diciembre.
- Rivera, Raúl (2008), Presentación en el seminario Servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 18 de noviembre.
- Robinson, Marcia y Ravi Kalakota (2004), “Offshore outsourcing: the next wave”, *Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices*, Mivar Press.
- Román, Marcela (2008), “Turismo y desarrollo inmobiliario en la región centroamericana: elementos conceptuales y metodológicos para abordar la investigación”, *Avance de investigación*, N° 5, Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente (PRISMA), San Salvador, mayo.
- \_\_\_\_\_ (2007a), “Turismo, mercado inmobiliario y desarrollo costero sostenible”, documento presentado en la Universidad Nacional de Costa Rica [en línea] [http://www.una.ac.cr/redibec-cisda/documentos/marcela\\_roman.pdf](http://www.una.ac.cr/redibec-cisda/documentos/marcela_roman.pdf), 11 de mayo.
- \_\_\_\_\_ (2007b), “Dinámica del turismo y desarrollo inmobiliario en Costa Rica”, documento presentado en el seminario Turismo y desarrollo inmobiliario en Centroamérica, Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente (PRISMA), El Salvador, 27 y 28 de octubre [en línea] [http://www.prisma2.org.sv/web/Inmobiliario/Marcela\\_Roman/MarcelaR\\_dia1.ppt](http://www.prisma2.org.sv/web/Inmobiliario/Marcela_Roman/MarcelaR_dia1.ppt).
- \_\_\_\_\_ (2007c), “Desarrollo turístico e inmobiliario costero y preocupaciones ambientales”, San José, Consejo Nacional de Rectores (CONARE)/Defensoría de los Habitantes [en línea] [http://www.estadonacion.or.cr/Info2007/Ponencias/Armonia/Desarrollo\\_costero\\_preocupaciones\\_ambientales.pdf](http://www.estadonacion.or.cr/Info2007/Ponencias/Armonia/Desarrollo_costero_preocupaciones_ambientales.pdf).

- San Pedro, Manuel (2008), Presentación en el seminario Servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 18 de noviembre.
- Santiso, Javier (2008), “La emergencia de las multilatinas”, *Revista de la CEPAL*, N° 95 (LC/G.2382-P/E), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), agosto.
- Sauvant, K. (2008a), *Columbia FDI Perspectives: the FDI Recession has Begun*, VALE Columbia Center, noviembre.
- \_\_\_\_\_ (2008b), “The rise of TNCs from emerging markets: the issues”, *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?*, Karl Sauvant (ed), Edward Elgar Publishing.
- Schniederjans, Marc J., Ashlyn Schniederjans y Dara Schniederjans (2005), *Outsourcing and Insourcing in an International Context*, M.E. Sharpe.
- Schulte, Silke (2003), “Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo”, *serie Manuales*, N° 25 (LC/L.1884-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), julio. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.03.II.G.51.
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (2006), *La inversión privada en el sector turismo*, México, D.F.
- Shankardass, Amit (2007), “Latin America: the next India?” [en línea] [http://www.sitel.com/sitel/resource\\_library/content\\_main.asp](http://www.sitel.com/sitel/resource_library/content_main.asp).
- Silveira da Rosa, Sergio Eduardo y Marina Mendes Tavares (2002), “A recente expansão dos resorts no Brasil”, *BNDES Setorial*, N° 16, Río de Janeiro, septiembre.
- SOBEET (Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica) (2009), “Desaceleração da economia mundial requer políticas que favoreçam a competitividade e o ambiente de negócios”, *Boletim Sobeet*, año 7, N° 62, 16 de febrero.
- Telegraph* (2008), “Citigroup in crisis talks over future”, 22 de noviembre.
- The Economist* (2009a), “Rio Tinto and Chinalco: undermined”, 14 de febrero.
- \_\_\_\_\_ (2009b), “Business. The world this week”, 7 de febrero.
- \_\_\_\_\_ (2009c), “Business. The world This week”, 21 de febrero.
- The Sun* (2006), “Stanford invests. Prime player in plans to provide state-of-the-art call centre”, 26 de junio.
- The Times of India* (2007), “Captive BPO arms are passe” [en línea] <http://timesofindia.indiatimes.com/articleshow/2529829.cms>, 9 de noviembre.
- Tigre, Paulo y Felipe Silveira Marques (2007), “A indústria de software e serviços na América Latina: uma visão de conjunto”, informe para la Alianza para la Sociedad de la Información @LIS, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), inédito.
- Time* (2008), “Opening up Mexico’s oil to foreigners: a first stem”, 31 de octubre.
- Times Online (2008a), “Anglo American to cut mining expansion plans by \$4bn”, 13 de diciembre.
- \_\_\_\_\_ (2008b), “Anglo American cuts spending plans by 50%”, 17 de diciembre.
- Toledo, Gerardo Luciano, Eliana Marroquin Quelopana y Álvaro Castroman Pollero (2006), *Estrategia internacional de un cluster turístico latinoamericano. Estudio de caso: Sauipe-Brasil* [en línea] <http://www.periodicodeturismo.com.br/site/artigo/pdf/estrategia.PDF>.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2009), *Assessing the Impact of the Current Financial and Economic Crisis in FDI Inflows* Abril.
- \_\_\_\_\_ (2008), *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge* (UNCTAD/WIR/2008), Ginebra. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.08.II.D.23.
- \_\_\_\_\_ (2007), *FDI in Tourism: the Development Dimension* (UNCTAD/ITE/IIA/2007/5), Nueva York. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.07.II.D.17.

- \_\_\_\_\_ (2006), *World Investment Report, 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development* (UNCTAD/WIR/2006), Nueva York. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.06.II.D.11.
- \_\_\_\_\_ (2004a), *Informe sobre las inversiones en el mundo 2004: el giro hacia los servicios* (UNCTAD/WIR/2004), Nueva York. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.04.II.D.33.
- \_\_\_\_\_ (2004b), “Key terms and concepts in IIAs: a glossary”, *UNCTAD Series on Issues in International Investment Agreements* (UNCTAD/ITE/IIT/2004/2), Ginebra. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.04.II.D.31.
- USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) (2005), *Un nuevo enfoque en el comercio de servicios turísticos en la República Dominicana*, Programa de Competitividad y Políticas de la República Dominicana, Washington, D.C., febrero.
- USA Today (2008), “Regulators sue JBS, national beef over deal”, 21 de octubre.
- Valor econômico* (2008), “IBM quase duplica exportação de serviços”, 5 de enero.
- Valor online* (2009), “Em MG, demissões totalizam 6.7; Volks e Arcelor Mittal anuncian PDV”, 14 de enero.
- VOA News* (2009), [en línea] <http://www.voanews.com>, 5 de enero.
- Vogeler, Carlos (2007), “El turismo en la sociedad del siglo XX”, *NotiTur*, año XX, N° 2, verano, México, D.F., Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos (AMDETUR).
- Wal-Mart (2009), “Wal-Mart confirms successful tender offer for D&S”, *Wal-Mart News*, 23 de enero.
- WTTC (Consejo Mundial de Viajes y Turismo) (2008), *Progress and Priorities, 2008/09* [en línea] <http://www.wttc.org>.
- Zagada Institute (2008), “Caribbean Contact Center & BPO Report 2008 – 2010. Published by Zagada Institute projects Caribbean outsourcing talent base surpassing 100,000 by 2010”, *Nota de prensa*, 24 de julio.