

**2007**



# **La inversión extranjera**

**EN AMÉRICA LATINA  
Y EL CARIBE**



**NACIONES UNIDAS**

**CEPAL**

El Informe correspondiente a 2007 de *La inversión extranjera 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, Márcia Tavares y Carlos Razo, con la asistencia de Sebastián Vergara, Fazia Pusterla, Silvia Navarrete y Gilberto Elías, y las contribuciones de los consultores Mario Alberto Becker, Raimundo Beca, Martín Fransman, José Saul de los Santos Gómez y Walid Hejazi.

Se agradece la contribución financiera a los capítulos II y III del programa @LIS, Alianza para la Sociedad de la Información en América Latina, de la Comisión Europea. Sin embargo, las opiniones expresadas no reflejan la opinión oficial de la Unión Europea. Se reconoce igualmente la participación de los funcionarios de gobierno y los ejecutivos de las empresas que fueron entrevistados para la elaboración de este documento.

Asimismo, se agradece especialmente a la Asociación Minera de Canadá, la Asociación para el Desarrollo y la Exploración Minera de Canadá (PDAC) y al Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio. También se agradece el apoyo logístico y los aportes sustantivos que realizó la sede subregional de la CEPAL en México, en particular Ramón Padilla-Pérez, de la Unidad de Comercio Internacional e Industria.

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) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), numerosas instituciones nacionales, sobre todo bancos centrales y organismos para la promoción de inversiones en América Latina y el Caribe, y la prensa especializada. Los datos sobre las operaciones de las mayores empresas de la región —aporte fundamental para la confección del presente documento— se extrajeron de la revista especializada *América economía*, a la cual se reconoce su generosa colaboración.

Para enviar observaciones y sugerencias con respecto a este documento, dirigirse a Michael Mortimore (correo electrónico: michael.mortimore@cepal.org).

## Notas explicativas

En los cuadros del presente estudio se han empleado los siguientes signos:

Tres puntos (...) indican que los datos faltan o no constan por separado.

La raya (-) indica que la cantidad es nula o depreciable.

La coma (,) se usa para separar los decimales.

El guión (–) puesto entre cifras que expresan años, por ejemplo 2001–2005 indica que se trata de todo el período considerado, ambos años inclusive.

La palabra “toneladas” indica toneladas métricas y la palabra “dólares” se refiere a dólares de los Estados Unidos, salvo indicación contraria.

Las referencias o tasas anuales de crecimiento o variación corresponden a tasas anuales compuestas, salvo indicación contraria.

Debido a que a veces se redondean las cifras, los datos parciales y los porcentajes presentados en los cuadros no siempre suman el total correspondiente.

---

Publicación de las Naciones Unidas

ISBN: 978-92-1-323173-9

ISSN impreso: 1020-5144 ISSN electrónico: 1684-1395

LC/G.2360-P

Número de venta: S.08.II.G.11

Copyright © Naciones Unidas, junio de 2008. Todos los derechos están reservados

Impreso en Santiago de Chile

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N.Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

# Índice

	<i>Página</i>
<b>Resumen</b> .....	9
<b>Síntesis y conclusiones</b> .....	11
<b>Capítulo I</b>	
<b>Inversión extranjera directa y empresas transnacionales en América Latina y el Caribe</b> .....	23
A. Introducción.....	23
B. Contexto mundial.....	23
C. Ingresos de IED y empresas transnacionales en América Latina y el Caribe.....	28
1. Evolución y características de las corrientes de IED hacia América Latina y el Caribe en 2007.....	28
2. Importancia y distribución de las empresas transnacionales no financieras en América Latina y el Caribe.....	35
3. La IED desde la óptica de las estrategias corporativas.....	39
4. Conclusiones.....	61
D. Inversión directa en el exterior y las empresas translatinas.....	61
1. Corrientes de inversión directa en el exterior en 2007.....	61
2. Las principales translatinas.....	65
3. Principales sectores de inversión de las translatinas.....	68
4. Conclusiones.....	76
E. Consideraciones finales.....	77
Anexo.....	78
<b>Capítulo II</b>	
<b>La industria de hardware para tecnologías de la información y de las comunicaciones: inversiones y estrategias empresariales en América Latina</b> .....	87
A. Introducción.....	87
B. Las transformaciones de la industria mundial.....	88
1. Los sistemas internacionales de producción integrada (SIPI).....	89
2. Los sistemas internacionales de producción integrada en la industria electrónica.....	90
C. Implicaciones de las transformaciones en la industria mundial.....	92

	<i>Página</i>
1. El cambio de los patrones de comercio de la industria hardware TIC.....	92
2. De lo macro a lo micro: repercusiones de las estrategias de los líderes del sector hardware TIC.....	93
3. Repercusiones en el segmento de redes para telecomunicaciones.....	100
D. La industria en América Latina: las experiencias de México y Brasil.....	103
1. Breve historia de la industria de hardware TIC de México y Brasil.....	103
2. Panorama actual de la industria de hardware TIC de México y Brasil.....	106
3. Repercusiones de la reestructuración mundial de la industria de hardware TIC.....	111
E. Conclusiones e implicaciones de política.....	115
<b>Capítulo III</b>	
<b>Operadores de servicios de telecomunicaciones: inversiones y estrategias empresariales en América Latina y el Caribe.....</b>	<b>117</b>
A. Introducción.....	117
B. El mercado global de servicios de telecomunicaciones: una industria en transformación.....	118
1. La erosión de las fuentes tradicionales de ingresos.....	118
2. El fin de la segmentación tradicional de la industria y la irrupción de nuevos competidores que desafían a las empresas operadoras dominantes.....	121
C. La respuesta de los operadores: ¿se apuesta por la convergencia?.....	123
1. Consolidación regional: búsqueda de economías de escala y componentes para una oferta integrada de servicios.....	124
2. Redefinición del negocio principal: convergencia, conectividad, movilidad y velocidad.....	127
D. América Latina: los operadores apuestan por la movilidad.....	138
1. Los operadores extranjeros y el auge de la telefonía móvil.....	138
2. Nuevas posiciones de las empresas: ¿hacia un duopolio regional?.....	140
3. América Latina y los servicios convergentes: el papel de las empresas alternativas.....	146
4. ¿Existe un mercado para servicios convergentes móviles?.....	149
E. Conclusiones.....	153
<b>Capítulo IV</b>	
<b>La inversión extranjera directa de Canadá en América Latina y el Caribe.....</b>	<b>155</b>
A. Introducción.....	155
1. Trayectorias de desarrollo de Canadá.....	155
2. Canadá como receptor de IED e inversionista en el exterior.....	157
3. El debate y las cambiantes políticas en materia de IED en Canadá e inversión directa canadiense en el exterior.....	161
B. Principales estrategias empresariales ligadas a la inversión directa en el exterior canadiense.....	163
1. Principales empresas que operan en Canadá.....	164
2. Estrategias de internacionalización de la inversión directa en el exterior de las empresas canadienses.....	168
C. Empresas canadienses que operan en América Latina y el Caribe.....	177
1. Estudios de caso en América Latina y el Caribe.....	181
2. Empresas canadienses en busca de recursos naturales.....	182
3. Empresas canadienses en busca de mercados (nacionales o subregionales).....	195
4. Empresas canadienses en busca de eficiencia mediante plataformas de exportación.....	202
5. Reflexiones finales.....	206
Anexo.....	208
<b>Bibliografía.....</b>	<b>215</b>
<b>Publicaciones de la CEPAL.....</b>	<b>229</b>

**Cuadros**

Cuadro I.1	Distribución mundial de las entradas netas de inversión extranjera directa en el mundo, por grupos de países receptores, 1992–2007.....	27
Cuadro I.2	Ingresos de inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, por país receptor, 1993–2007.....	30
Cuadro I.3	Complementariedades entre Royal Bank of Canada y RBTT Financial Group.....	45
Cuadro I.4	Evolución de la red bancaria de las principales instituciones de reciente incorporación al sistema bancario de México.....	46
Cuadro I.5	10 mayores transnacionales exportadoras de México, 2006.....	57
Cuadro I.6	El Salvador: verticalización en el sector de prendas de vestir.....	59
Cuadro I.7	Centroamérica y el Caribe: diversificación de la IED en busca de eficiencia.....	59
Cuadro I.8	Brasil, Chile, Colombia: destinos de la inversión directa en el exterior, 2007.....	64
Cuadro I.9	Mayores empresas y grupos no financieros provenientes de América Latina y el Caribe, por concepto de ventas, con inversiones fuera de sus países de origen.....	66
Cuadro I.10	Translatinas: proporción de las ventas realizadas por subsidiarias en el exterior, dentro y fuera de América Latina y el Caribe (datos al 2006).....	66
Cuadro I.11	Las translatinas entre las principales empresas de países individuales.....	67
Cuadro I.12	PDVSA: proyectos de ampliación de capacidad de refinación.....	70
Cuadro I.13	Inversiones de Gerdau: 1997–septiembre de 2007.....	72
Cuadro I.14	Volumen de ventas y situación en la clasificación en el mercado estadounidense de cemento, concreto premezclado y agregados.....	73
Cuadro I.15	CEMEX: posición en los principales segmentos de la cadena de valor global con la adquisición de Rinker.....	73
Cuadro I–A–1	América Latina y el Caribe: ingresos netos de inversión extranjera directa por países y subregiones, 1998–2007.....	78
Cuadro I–A–2	América Latina y el Caribe: ingresos netos de inversión extranjera directa por sector de destino, 1998–2007.....	79
Cuadro I–A–3	América Latina y el Caribe: ingresos netos de inversión extranjera directa por país de origen, 1998–2007.....	81
Cuadro I–A–4	América Latina: 60 mayores empresas/grupos transnacionales no financieros, según ventas consolidadas, 2006.....	83
Cuadro I–A–5	América Latina y el Caribe: corrientes netas de inversión directa en el exterior por países, cifras oficiales, 1998–2007.....	85
Cuadro II.1	Comercio internacional de bienes TIC.....	93
Cuadro II.2	Los 10 mayores productores de bienes TIC, 2005–2006.....	94
Cuadro II.3	Concentración de los ingresos de los 10 primeros CM (EMS y ODM) en 2006.....	97
Cuadro III.1	Principales fusiones y adquisiciones en el sector de las telecomunicaciones, 2003–2007.....	125
Cuadro III.2	Mayores operadores europeos: principales focos de su estrategia de internacionalización, 2007.....	126
Cuadro III.3	Principales operadores: trayectoria tecnológica para las comunicaciones móviles avanzadas (3G) en el mercado de origen.....	136
Cuadro III.4	América Móvil, Telefónica y Telecom Italia: operaciones en América Latina, diciembre de 2007.....	141
Cuadro III.5	América Latina: trayectoria tecnológica de las comunicaciones móviles avanzadas de los principales operadores.....	150
Cuadro IV.1	Distribución sectorial de las principales 300 empresas que operan en Canadá según los ingresos, 2006.....	164
Cuadro IV.2	Empresas canadienses más importantes a nivel mundial, 2006.....	167
Cuadro IV.3	Inversión directa en el exterior canadiense en América Latina y el Caribe, 1970–2007.....	178
Cuadro IV.4	Principales empresas canadienses con inversiones en América Latina y el Caribe, 2003, con actualización de adquisiciones hasta fines de 2007.....	180
Cuadro IV.5	Presencia de empresas mineras canadienses en América Latina y el Caribe, según los activos, 2006.....	186
Cuadro IV–A–1	Principales 300 empresas de Canadá, según ingresos, 2006.....	208

**Gráficos**

Gráfico I.1	América Latina y el Caribe: corrientes de inversión extranjera directa y de inversión directa en el exterior, 1993–2007.....	24
Gráfico I.2	Ingresos de inversión extranjera directa como proporción del PIB, regiones en desarrollo, 1990–2007.....	27
Gráfico I.3	Inversión directa en el exterior proveniente de países en desarrollo y economías en transición, 1990–2007.....	27

	<i>Página</i>	
Gráfico I.4	América Latina y el Caribe: ingresos netos de inversión extranjera directa por subregión, 1990–2007.....	29
Gráfico I.5	América Latina y el Caribe (países seleccionados): relación entre ingresos netos de inversión extranjera directa y PIB, 2005–2007.....	29
Gráfico I.6	América Latina y el Caribe: sectores de destino de la inversión extranjera directa, 2007.....	33
Gráfico I.7	América Latina y el Caribe: origen de la inversión extranjera directa, 1998–2007.....	34
Gráfico I.8	América Latina y el Caribe: ventas de las 500 mayores empresas, 1990–2006.....	36
Gráfico I.9	América Latina y el Caribe: participación de empresas transnacionales y locales en las ventas de las 500 mayores empresas, 2006.....	37
Gráfico I.10	América Latina: distribución sectorial de las ventas de empresas transnacionales, 2006.....	38
Gráfico I.11	Exportaciones de las 200 mayores empresas exportadoras según tipo de propiedad, 2006.....	38
Gráfico I.12	Distribución sectorial de las exportaciones de las 200 mayores empresas transnacionales exportadoras, 2002–2004–2006.....	38
Gráfico I.13	Argentina y Brasil: producción y exportación de automóviles, 1996–2007.....	41
Gráfico I.14	Capacidad generadora de operadores privados en México.....	48
Gráfico I.15	Corrientes de IED en la minería y en la exploración y producción de hidrocarburos – países sobre los cuales se dispone de datos.....	51
Gráfico I.16	Corrientes de IED en la minería – países sobre los cuales se dispone de datos.....	51
Gráfico I.17	Corrientes de IED en la exploración y producción de hidrocarburos – países para los cuales se dispone de datos.....	51
Gráfico I.18	México: producción y exportación de automóviles.....	57
Gráfico I.19	México: producción y exportación de automóviles por empresa.....	58
Gráfico I.20	América Latina y el Caribe: egresos netos de inversión directa en el exterior, 1990–2007.....	62
Gráfico I.21	América Latina y el Caribe: egresos netos de inversión directa en el exterior, principales países inversionistas, 2003–2007.....	64
Gráfico I.22	América Latina y el Caribe (países seleccionados): egresos netos de inversión directa en el exterior en relación con el PIB, 2006–2007.....	64
Gráfico II.1	Valor agregado en una cadena productiva de la industria electrónica.....	90
Gráfico II.2	Redes globales de producción en la industria electrónica.....	91
Gráfico II.3	Participación de mercado en las importaciones de Estados Unidos de equipos de redes y telefonía.....	101
Gráfico II.4	Exportaciones e importaciones de bienes TIC de México.....	106
Gráfico II.5	Estructura sectorial de la industria de hardware TIC de México (en términos de exportaciones), 2000–2006.....	106
Gráfico II.6	Inversión extranjera directa en la industria de hardware TIC de México (promedio 2000–2006).....	107
Gráfico II.7	Principales agrupamientos geográficos de hardware TIC en México, por especialización sectorial.....	107
Gráfico II.8	Comercio internacional de bienes TIC de Brasil.....	109
Gráfico II.9	Evolución de la IED en la manufactura y en el sector de hardware TIC como porcentaje del total.....	109
Gráfico II.10	Distribución geográfica de los principales productores de hardware TIC de Brasil.....	111
Gráfico III.1	Suscriptores de servicios de telecomunicaciones en el mundo, por segmento, 1997–2007, y proyecciones, 2008–2011.....	118
Gráfico III.2	Mercado mundial de servicios de telecomunicaciones, ingresos por segmento, 2002–2007 y proyección para 2011.....	119
Gráfico III.3	Principales mercados mundiales de servicios de telecomunicaciones, por ingresos, 2002–2007 y proyección para 2011.....	119
Gráfico III.4	Ingresos medios por usuario para servicios de voz y telefonía móvil en Estados Unidos, Japón y la Unión Europea, 2002–2006.....	120
Gráfico III.5	Penetración de la telefonía móvil, por región, 2004–2007 y proyección para 2011.....	120
Gráfico III.6	Principales empresas de telecomunicaciones, por ventas, 2006.....	121
Gráfico III.7	Diez mayores operadores mundiales: ventas por mercado, 2006.....	125
Gráfico III.8	Diez mayores operadores mundiales: ventas por segmento, 2006.....	128
Gráfico III.9	Crecimiento del tráfico: necesidad de nuevas redes.....	130
Gráfico III.10	Acceso a banda ancha en el mundo, por tecnología, 2000–2010.....	131
Gráfico III.11	Acceso a banda ancha por 100 habitantes, por tecnología, en algunos países desarrollados, junio de 2006.....	132
Gráfico III.12	Costos de las diferentes tecnologías para ofrecer servicios convergentes.....	134
Gráfico III.13	Suscriptores de telefonía móvil en el mundo, por tecnología, 1995–2007.....	134
Gráfico III.14	Suscriptores de telefonía móvil de tercera generación en el mundo, por tecnología, 2003–2007 y proyecciones para 2008–2012.....	134

## Página

Gráfico III.15	Suscriptores de telefonía móvil en el mundo, por tecnología, en algunos países desarrollados y América Latina, 2007.....	135
Gráfico III.16	Evolución de las tecnologías de acceso a Internet de banda ancha, desde plataformas fijas y móviles, 1995–2010.....	137
Gráfico III.17	Usuarios de banda ancha fija y móvil en el mundo, 2005–2012.....	138
Gráfico III.18	América Latina: suscriptores de servicios de telecomunicaciones, por segmento, 1997–2006 y proyecciones 2007–2010.....	139
Gráfico III.19	América Latina: mercado de servicios de telecomunicaciones, ingresos por segmento, 2002–2010.....	139
Gráfico III.20	América Latina y el Caribe: suscriptores de telefonía móvil, por tecnología, septiembre de 2007.....	140
Gráfico III.21	América Latina: participación de los principales operadores en los mayores mercados regionales, por segmentos, 2007.....	144
Gráfico III.22	Círculo virtuoso basado en la innovación.....	153
Gráfico IV.1	Canadá: inversión extranjera directa e inversión directa en el exterior acumuladas, 1971–2007.....	157
Gráfico IV.2	Canadá: tendencias de IED, 1970–2006.....	158
Gráfico IV.3	Inversión extranjera directa acumulada en Canadá, por sector.....	160
Gráfico IV.4	Canadá: inversión directa en el exterior acumulada, por sector.....	161
Gráfico IV.5	Activos externos de los bancos canadienses, por región, 1994–2004.....	169
Gráfico IV.6	Índice de precios reales del petróleo crudo y los minerales metálicos, 1948–2006.....	171
Gráfico IV.7	Evolución a largo plazo del precio internacional real del oro, el cobre, el zinc y el níquel.....	171
Gráfico IV.8	Participación de las empresas canadienses en la exploración minera en América Latina, 2002–2007.....	185
Gráfico IV.9	Proyectos en tramitación de Barrick Gold, 2007.....	189
Gráfico IV.10	Proyectos en tramitación de Teck Cominco, 2007.....	192
Gráfico IV.11	Principales bancos comerciales en el Caribe, según activos, 2006.....	196
<b>Recuadros</b>		
Recuadro I.1	Radiografía de las principales fusiones y adquisiciones mundiales en 2007.....	24
Recuadro I.2	Las mayores transacciones transfronterizas en América Latina y el Caribe en 2007.....	30
Recuadro I.3	Políticas de atracción de inversión extranjera en América Latina y el Caribe – novedades en 2007.....	34
Recuadro I.4	Acero: el doble atractivo de los recursos y del mercado.....	40
Recuadro I.5	Distribución de combustibles: movimiento de salida.....	54
Recuadro I.6	Principales adquisiciones de empresas translatinas fuera de sus países de origen.....	62
Recuadro II.1	El éxito basado en la reinención de sí misma: IBM.....	95
Recuadro II.2	Hewlett–Packard (HP), de la manufactura a los servicios.....	96
Recuadro II.3	Alianzas, fusiones y adquisiciones como forma de adquirir activos estratégicos y lograr sinergias en actividades de investigación y desarrollo.....	98
Recuadro II.4	El mercado mundial de semiconductores y su tipología.....	100
Recuadro II.5	Los nuevos grandes competidores en el mercado de equipos de telecomunicaciones: Huawei y ZTE.....	102
Recuadro II.6	La política de atracción de IED en la industria de hardware TIC de Costa Rica.....	104
Recuadro III.1	Trayectoria tecnológica de la telefonía móvil.....	133
Recuadro III.2	Dos pequeños líderes en tierra de gigantes: Millicom y Digicel en Centroamérica y el Caribe.....	141
Recuadro III.3	Telefónica en Brasil: la batalla por el mercado regional.....	144
Recuadro III.4	VTR: el desafío a los líderes.....	147
Recuadro IV.1	Inversiones de América Latina y el Caribe en Canadá.....	159
Recuadro IV.2	Manejo del riesgo en la industria extractiva: el caso de la minería.....	170
Recuadro IV.3	Las grandes transformaciones de la industria minera canadiense desde 2001.....	174
Recuadro IV.4	La minería canadiense a la vanguardia de tratar los problemas mundiales que afectan a la industria minera.....	174
Recuadro IV.5	EnCana y Ecuador: ¿de la pareja perfecta a la tormenta perfecta?.....	183
Recuadro IV.6	Empresas mineras canadienses tras la pista de “el dorado” en América Latina y el Caribe.....	187
Recuadro IV.7	Pascua Lama: prueba de fuego para Barrick Gold en materia de minería responsable.....	189
Recuadro IV.8	Canadá y Chile se juntan.....	194
Recuadro IV.9	Internacionalización de los administradores de planes de pensiones mediante la inversión directa en el exterior: la gestión del riesgo en el sector de servicios financieros.....	197
<b>Mapas</b>		
Mapa III.1	América Latina y el Caribe: avance de la telefonía de tercera generación entre las operadoras de la familia GSM, diciembre de 2007.....	152

## Abreviaturas y siglas

ADSL	línea de suscripción digital asimétrica
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
ARPU	ingreso medio por usuario
BPO	subcontratación de servicios empresariales
CAFTA-RD	Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos
CDMA	acceso múltiple por división de códigos
CIADI	Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones
CM	fabricantes por contrato
COMTRADE	Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías de las Naciones Unidas
CRT	tubo de rayos catódicos
EBITDA	resultado bruto de explotación antes de deducir los intereses, las amortizaciones o depreciaciones e impuestos
FMI	Fondo Monetario Internacional
HDTV	televisión de alta definición
IED	inversión extranjera directa
IP	protocolo de Internet
IPTV	televisión por Internet
ISI	industrialización por sustitución de importaciones
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio
GNL	gas natural licuado
GSM	sistema global para las comunicaciones móviles
IVA	impuesto al valor agregado
LCD	pantalla de cristal líquido
MVNO	operadores móviles virtuales
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OEA	Organización de los Estados Americanos
OEM	fabricantes de equipo original
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMGI	Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones
OPA	oferta pública de adquisición de acciones
PDA	asistente personal digital
PIB	producto interno bruto
SIPI	sistemas internacionales de producción integrada
SMS	servicio de mensajería instantánea
TDMA	acceso múltiple por división de tiempo
TIC	tecnologías de la información y de las comunicaciones
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
VDSL2	línea digital de abonado de muy alta velocidad
VoD	televisión a la carta
VoIP	voz a través del protocolo de Internet
Wi-MAX	interoperabilidad mundial para acceso por microondas



## Resumen


En 2007 la inversión extranjera directa (IED) que ingresó a América Latina y el Caribe alcanzó niveles sin precedentes, al superar por primera vez los 100.000 millones de dólares. Este hecho cobra especial relevancia dado que el máximo anterior se estableció en 1999, en el contexto de las privatizaciones consistentes en una sola operación. El aumento de la inversión fue impulsado sobre todo por la determinación de las empresas transnacionales que buscan nuevos mercados de aprovechar el crecimiento de la demanda local de bienes y servicios y por las empresas que buscan recursos naturales, en un entorno de dinamismo de la demanda mundial. En tanto, pese a que se registraron menores niveles de inversión directa en el exterior de las transnacionales de la región (las translatinas), aparecieron nuevas empresas de diferentes sectores que están invirtiendo fuera de su país de origen, mientras la inversión extranjera de algunas de las translatinas tradicionales están llegando a niveles inéditos.

En el presente trabajo figura un panorama de las corrientes de entrada y salida de IED en América Latina y el Caribe en 2007, así como de las recientes actividades de las transnacionales en la región y de las translatinas fuera de su país de origen (capítulo I). Además, se indaga en tres temas: la inversión en hardware para las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) (capítulo II), la inversión en los servicios de telecomunicaciones (capítulo III) y la inversión canadiense en América Latina y el Caribe

(capítulo IV). En los capítulos II y III se describe la evolución de las industrias de hardware TIC y de los servicios de telecomunicaciones en el contexto de los cambios tecnológicos que han generado convergencia en los servicios de TIC y que han tenido repercusiones en la organización de la industria manufacturera, así como en la estructura de mercado y los incentivos a los operadores de telecomunicaciones. En estos capítulos se analizan los desafíos que se plantean para aprovechar al máximo los beneficios de la IED en las industrias que atraviesan rápidos cambios tecnológicos, en que las estrategias regionales de las empresas transnacionales se conforman siguiendo una combinación de estrategias mundiales y tendencias de las políticas y regulaciones locales. La experiencia canadiense es pertinente debido a que este país cobra cada vez más importancia como inversionista en la región en una amplia gama de sectores —desde la minería hasta las partes de vehículos y las finanzas— y porque su evolución es, en muchos aspectos, paralela a la propia evolución empresarial de América Latina y el Caribe debido a la existencia de una serie de similitudes poco reconocidas (por ejemplo, una fuerte base de recursos naturales y una gran dependencia de la economía de Estados Unidos). En este contexto, la desaceleración de la economía de Estados Unidos ofrece una oportunidad para que funcionarios e inversionistas de Canadá y América Latina y el Caribe reevalúen su relación.



## Síntesis y conclusiones



---

En el presente informe figura un panorama de las corrientes de entrada y salida de IED en América Latina y el Caribe en 2007, así como de las recientes actividades de las transnacionales en la región y de las translatinas fuera de su país de origen (capítulo I). Además, se indaga en tres temas: la inversión en hardware para las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) (capítulo II), la inversión en los servicios de telecomunicaciones (capítulo III) y la inversión canadiense en América Latina y el Caribe (capítulo IV).

En los capítulos II y III se analizan los desafíos que se plantean para aprovechar al máximo los beneficios de la IED en las industrias que atraviesan rápidos cambios tecnológicos, en que las estrategias regionales de las empresas transnacionales se conforman siguiendo una combinación de estrategias mundiales y tendencias de las políticas y regulaciones locales. La experiencia canadiense es pertinente debido a que este país cobra cada vez más importancia como inversionista en la región en una amplia gama de sectores —desde la

minería hasta las partes de vehículos y las finanzas— y porque su evolución es paralela, de muchas maneras, a la propia evolución empresarial de América Latina y el Caribe. Aunque los capítulos son diferentes en cuanto al tema fundamental, en todos se advierte un mensaje común: para aprovechar al máximo los beneficios de la inversión extranjera, la región debe fortalecer su capacidad, mejorar su competitividad y robustecer las funciones regulatoria y normativa de sus instituciones.

## A. Panorama de la IED en América Latina y el Caribe

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

Más allá de los resultados mismos, el nivel sin precedentes de IED que recibió América Latina y el Caribe en 2007 —105.900 millones de dólares— es motivo de optimismo, por una serie de razones. A diferencia del máximo registrado en 1999 (de 89.000 millones de dólares), la inversión que ingresó a la región en 2007 no está vinculada a privatizaciones. A escala global, América Latina y el Caribe fue la región donde más aumentaron las corrientes de IED en términos porcentuales (un 46%, en comparación con un incremento mundial del 36%). Así, la región recuperó algo del terreno perdido en cuanto a su participación en las corrientes mundiales de inversión, que había descendido en los últimos tres años. Además, la desaceleración económica de Estados Unidos (el mayor inversionista de América Latina y el Caribe y el principal mercado de exportación de la región) no afectó mayormente la inversión en la región en 2007, sobre todo porque sus efectos solo comenzaron a sentirse el último trimestre del año. La solidez de las economías locales, como queda demostrado por el continuo dinamismo de la demanda regional, la sostenida demanda mundial, y en especial de Asia, de recursos naturales y la capacidad de las empresas transnacionales de la región para diversificar sus mercados de exportación también contribuyeron al rápido aumento de la IED.

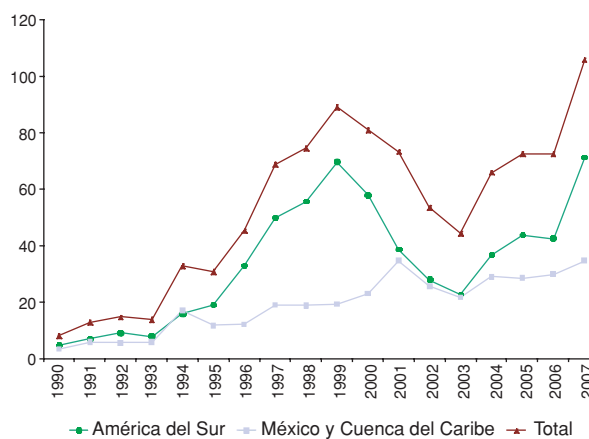
El principal país receptor de IED en 2007 fue Brasil, seguido por México, Chile y Colombia. De hecho, gran parte del incremento de la inversión que ingresó puede atribuirse al aumento de la IED recibida por estos cuatro países. Solo Brasil recibió 15.000 millones de dólares más (un incremento del 84%) de inversión en 2007 que en 2006. A diferencia de lo que ocurrió en años recientes, cuando la inversión aumentó mucho producto de una sola o unas pocas adquisiciones,

en 2007 el crecimiento de la inversión en Brasil se repartió en varios sectores diferentes.

En términos del PIB, a excepción de Bahamas, donde la inversión se vincula sobre todo a sus actividades como centro financiero, los principales receptores de la región fueron Chile y cuatro países centroamericanos.

El hecho de que la inversión aumentó más en América del Sur que en México y la Cuenca del Caribe<sup>1</sup> (véase el gráfico 1) revela que las principales fuentes de crecimiento fueron las inversiones en recursos naturales y en busca de mercados, dado que América

Gráfico 1  
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS NETOS DE  
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR SUBREGIÓN, 1990–2007<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 30 de abril de 2008.

<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 julio y diciembre de 2007, 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.

<sup>1</sup> En el presente informe el término Cuenca del Caribe se refiere a Centroamérica (incluido Panamá), Haití, Jamaica, República Dominicana, Cuba, los miembros de la Unión Monetaria del Caribe Oriental, Bahamas, Barbados, Belice, Guyana, Suriname y Trinidad y Tabago. Los principales centros financieros del Caribe —Islas Caimán, Islas Vírgenes Británicas, Antillas Neerlandesas— no han sido incluidos porque, según la información disponible, la mayor parte de la inversión recibida en estas jurisdicciones está vinculada a sus actividades como centros financieros y no, como en el caso de Bahamas y Barbados, a otras actividades como el turismo y los servicios extraterritoriales.

del Sur tradicionalmente ha atraído más inversiones de ese tipo que México y la Cuenca del Caribe.

Si bien la tendencia de la inversión en recursos naturales está lejos de ser estable, entre las principales fuentes de inversión —y por ende de su incremento— en varios países de la región, cabe mencionar los hidrocarburos y sobre todo la minería. Brasil y Chile han recibido los mayores volúmenes de inversión en minería. Sin embargo, incluso países como México y algunos países centroamericanos, donde tradicionalmente no se destinaban grandes inversiones en busca de recursos naturales, han pasado a ser importantes receptores de tales corrientes. Colombia sobresale por su tendencia ascendente en la inversión en hidrocarburos, que sumó aproximadamente un 40% del total de las entradas de 2007.

La siderurgia fue uno de los principales sectores de inversión en Argentina, Brasil y México. Este hecho refleja una combinación de estrategias de búsqueda de mercado y recursos naturales. Mientras que la disponibilidad de mineral de hierro, sumada a la creciente demanda global de acero, ha propiciado iniciativas orientadas a la exportación, el crecimiento de la industria automotriz, del sector de la construcción (residencial, comercial, infraestructura) y de la industria del petróleo y el gas, entre otras, ha impulsado la inversión tendiente a satisfacer la demanda regional.

A su vez, estas industrias (automotriz, petróleo y gas, construcción), junto con los servicios (comercio minorista, banca, electricidad) y los alimentos y bebidas, han recibido el grueso de la inversión en busca de mercados. En 2007 este tipo de inversión se vio impulsado por el crecimiento sostenido de la región, el alza de los ingresos reales y el mayor acceso al crédito en algunos países. Además, las empresas han intentado, con estrategias innovadoras, aprovechar cada vez más la incorporación al mercado de los consumidores de bajos ingresos —la “base de la pirámide”.

Las inversiones en busca de eficiencia en la manufactura, concentradas en México y la Cuenca del Caribe, componen la categoría de inversión más sensible a la desaceleración económica de Estados Unidos. Aunque el aumento de las corrientes no puede atribuirse a estas inversiones, es notable que en México no hayan disminuido y de hecho en algunos sectores aumentó. Algunas de las razones que explican la solidez de las corrientes de IED en estos sectores son el dinamismo de los primeros nueve meses, un posible rezago entre las decisiones de inversión y la implementación, sumado a la incertidumbre en cuanto a las dimensiones reales de la crisis de los Estados Unidos y sus efectos en la demanda de productos mexicanos y centroamericanos, y el hecho de que

el epicentro de la crisis no fueron las actividades de gran intensidad de importación. Además, las empresas pudieron diversificar los mercados para las exportaciones de México y la Cuenca del Caribe, al destinar más productos a Europa, Japón y otros países de América Latina y el Caribe. Los países de esta subregión han hecho progresivos esfuerzos por diversificar las inversiones que reciben y destinarlas a actividades de mayor valor agregado. Por otra parte, la reducción de las inversiones en la industria de las prendas de vestir de México refleja una pérdida de competitividad a largo plazo de esta industria más que un efecto de la situación puntual del mercado estadounidense.

En 2007, los principales inversionistas en América Latina fueron Estados Unidos, Países Bajos y España. Aunque en general esta situación no se ha modificado en más de una década, se registran notables cambios en la composición de los inversionistas del segundo nivel, lo que ha traído aparejado un pequeño aumento de la inversión intrarregional.

Según datos sobre las operaciones de las empresas transnacionales hasta 2006, la participación de estas empresas en las ventas y exportaciones de las 500 principales compañías de la región ha seguido disminuyendo. En gran medida este resultado es atribuible a las industrias de recursos naturales, en que las empresas locales tienen gran importancia y los precios alcanzan niveles altísimos. Pero la tendencia persiste en la manufactura y los servicios. De allí que esta tendencia puede interpretarse de dos maneras. Por una parte, es positivo el hecho de que las empresas locales, sean estatales o privadas, tengan un papel cada vez más destacado en la economía de la región; por otra, para algunas empresas transnacionales otros destinos parecen ser más atractivos. Si bien el renovado crecimiento de la IED en 2007 podría indicar que ha cambiado la composición de las principales empresas de la región, no tiene que ser necesariamente así. En la distribución de electricidad y combustible, hay varios casos en que las transnacionales se están retirando de la región.

Los desafíos que aún tiene por delante la región son mejorar la calidad de las corrientes de inversión y aprovechar los beneficios de la IED para el desarrollo local. Pese al mayor volumen de IED y al creciente nivel de inversiones en una variedad de industrias (lo que muchas veces es resultado de las políticas específicamente establecidas de diversificar), la región aún dista mucho de lograr sus metas en cuanto al fortalecimiento de la capacidad y a la instauración de un entorno institucional propicio para aprovechar al máximo todo el impacto de la actividad de IED. La

industria del hardware ilustra bien este hecho (véase el capítulo II, al que se hace referencia en la sección B). El fortalecimiento de las instituciones, sobre todo en el ámbito de la regulación y las políticas de competencia, también es indispensable para velar

por que se aprovechen los beneficios de la inversión en servicios, con tecnologías en rápida evolución, tal como se observa en el sector de los servicios de telecomunicaciones (véase el capítulo III, que se aborda en la sección C).

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

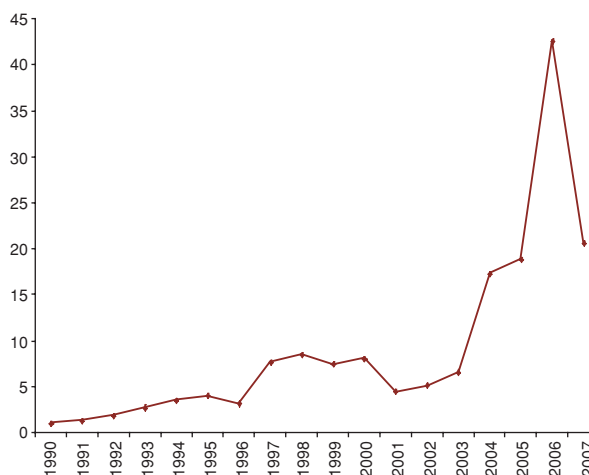
En 2007 las corrientes de inversión directa en el exterior de los países de América Latina y el Caribe bajaron a 20.600 millones de dólares, después de haber alcanzado cifras monumentales, de 40.000 millones, en 2006 (véase el gráfico 2). Sin embargo, más que a una desaceleración del proceso de internacionalización de las translatinas, la contracción obedeció al fuerte impacto en el volumen total de una sola transacción, celebrada en 2006: la compra de Inco (Canadá) por la brasileña Companhia Vale do Rio Doce. Aunque en 2007 se registró una transacción por un monto comparable —la compra de la australiana Rinker por Cemex, de México— esta fue parcialmente financiada por subsidiarias de la empresa fuera de América Latina y por eso no se computa como inversión en el exterior de México.

Más allá de estas grandes transacciones, en sectores en que las translatinas ya son protagonistas internacionales consolidadas (siderurgia, minería, cemento, petróleo y gas, alimentos y bebidas, comercio minorista), muchas de estas empresas llevaron sus procesos de internacionalización a niveles más altos, tanto aumentando la escala de inversiones en el exterior como incursionando en nuevos mercados geográficos y nuevos productos, buscando agregar valor a sus producción.

Además de estos sectores tradicionales, algunas empresas translatinas dedicadas a otras ramas de actividad han incrementado sus operaciones en el

exterior. Se destacan las inversiones realizadas en el área del software, la petroquímica y la carne envasada, que constituyen las adquisiciones de más importancia que han realizado empresas latinoamericanas fuera de sus países de origen en 2007.

Gráfico 2  
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: EGRESOS NETOS DE INVERSIÓN  
DIRECTA EN EL EXTERIOR, 1990–2007  
(En miles de millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 30 de abril de 2008.

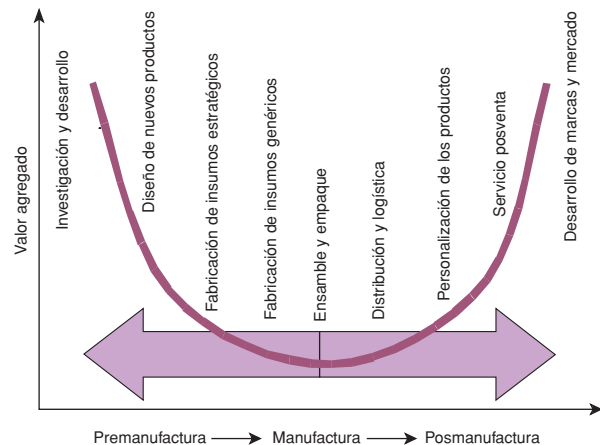
## B. La industria de hardware para las tecnologías de la información y de las comunicaciones en América Latina y el Caribe

La industria de hardware para las tecnologías de la información y de las comunicaciones incluye los productos que transmiten, procesan y/o almacenan información y datos, es decir: los equipos de redes de telecomunicaciones y telefonía, las computadoras personales, los televisores y sus componentes fundamentales (como los semiconductores y pantallas). Este sector ha contribuido de forma significativa al crecimiento y el desarrollo económico de muchas economías asiáticas, lo que ha llamado la atención de los formuladores de política de todo el mundo y ha inspirado sus esfuerzos en este sentido.

Históricamente, México y Brasil han concentrado la mayor parte de la IED de este sector que llega a la región. En los años sesenta y setenta, las industrias de ambos países fueron impulsadas por la política de industrialización por sustitución de importaciones, para incentivar la capacidad tecnológica local del sector. Tras las reformas económicas de los años ochenta y noventa, los países abrieron sus mercados y, mientras muchas empresas locales hacían frente a nuevos competidores, comenzaron a ingresar ingentes volúmenes de inversión extranjera. En la segunda mitad de la década de 1990 varias empresas líderes se establecieron o ampliaron sus instalaciones debido a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y al aumento de la demanda local en Brasil, estimulada por la estabilización monetaria y la desregulación de las telecomunicaciones. En México, la mayoría de las inversiones están orientadas a la exportación (en busca de eficiencia), en tanto en Brasil tienen por principal destino el mercado interno (en busca de mercados) y están sumamente influidas por una combinación de altos aranceles de importación e incentivos tributarios. Aun así, en ambos países la actividad se concentra en el ensamblaje y subensamblaje de componentes importados. Ello demuestra que las políticas sustitutivas no lograron incentivar la investigación y desarrollo y el surgimiento de una industria de componentes competitiva. Debido a la competencia proveniente de los productores asiáticos, que contaban con grandes economías de escala y menores costos, la recuperación se hizo cada

vez más difícil, sobre todo en el contexto de una frontera tecnológica en rápido movimiento. Por eso, ni México ni Brasil pudieron transformarse en protagonistas de los segmentos de mayor valor agregado o de uso intensivo de la tecnología de esta industria (véase el gráfico 3), es decir, aquellos con mayor potencial para generar derrames hacia la capacidad productiva local.

Gráfico 3  
VALOR AGREGADO EN UNA CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de PRODUCEN (Centro de Inteligencia Estratégica), "Presentación cluster de electrónica", Baja California, noviembre de 2006.

La industria ha sufrido grandes transformaciones a nivel global en las dos últimas décadas: el surgimiento de los sistemas internacionales de producción integrada (SIPI); la mayor competencia, que ha llevado al aumento de la subcontratación de fabricantes por contrato (CM) por parte de los fabricantes de equipo original (OEM), y la deslocalización de distintas actividades, incluida la investigación y desarrollo. Estos cambios han abierto oportunidades para los países en desarrollo, que han pasado a ser destinos de actividades extraterritoriales y han aprovechado beneficios como la transferencia

de conocimientos avanzados de manufactura, de ingeniería de proceso y diseño de producto y el acceso a mercados internacionales, entre otros.

En México, gran parte del aumento de las inversiones, las exportaciones y el empleo en este sector se vincula a las actividades de los fabricantes por contrato, que gradualmente han ido consolidando su presencia en una gama cada vez mayor de actividades del país. En consecuencia, se ha registrado una expansión de las exportaciones, aunque el balance comercial del sector se ha mantenido relativamente estable. La industria se agrupa en diversas aglomeraciones industriales ubicadas en distintos puntos del país y, según las encuestas, coexisten las actividades de ensamblaje de uso intensivo de mano de obra poco calificada con actividades de uso intensivo de capital y conocimiento, investigación y desarrollo y diseño. Aun así, las que predominan son las actividades de ensamblaje.

En Brasil también se registra una mayor presencia de los fabricantes por contrato debido a estas transformaciones globales; sin embargo, la industria sigue orientada principalmente al mercado interno y depende en gran medida de la importación de componentes. Si bien las exportaciones de ciertos productos crecieron, la industria aún exhibe un profundo y creciente déficit comercial. De hecho, la dependencia de los componentes importados se ha exacerbado por el aumento del valor de estos en relación con el precio de los productos terminados y porque las nuevas tecnologías reemplazan a otras que utilizaban componentes nacionales (como en el caso de los monitores de tubo de rayos catódicos (CRT), que fueron reemplazados por los televisores de pantalla de cristal líquido (LCD) y de plasma).

Más allá de la manufactura, la desverticalización también ha permitido que algunos fabricantes de equipo original como International Business Machines (IBM) y Hewlett-Packard (HP) reorienten sus actividades y se inserten en eslabones de la cadena que generan un mayor valor agregado, concentrándose cada vez más en servicios y soluciones. Así, se abren nuevas oportunidades en la región en áreas como la producción de software empotrado y la subcontratación de servicios empresariales.

En este contexto, el gran reto para las políticas de los países de América Latina y el Caribe que esperan aprovechar el potencial que ofrece la industria es apuntar a actividades de mayor valor agregado y mayor intensidad de uso de la tecnología en la cadena de valor. Sin embargo, las altas barreras de entrada que existen en ciertos segmentos, en la forma de inversión acumulada en capacidad tecnológica e industrial en otras regiones, transforman la competitividad en una meta esquivada con altos costos en términos de incentivos e inversión pública. Por lo tanto, los países deben hacer una evaluación realista de sus fortalezas competitivas, ya sea en manufactura o en servicios vinculados a los productos tales como la investigación y desarrollo y el diseño, o en los servicios hacia los cuales están orientando sus estrategias los antiguos fabricantes de equipos originales (soluciones para telecomunicaciones y para la gestión de la información, subcontratación de servicios empresariales y demás servicios a las empresas), y desarrollar la capacidad necesaria en términos de infraestructura, capacidad tecnológica, recursos humanos y un entorno propicio para afianzar el vínculo entre las empresas y las instituciones locales.

---

## C. Operadores de servicios de telecomunicaciones: inversiones y estrategias empresariales en América Latina y el Caribe

En la edición de este informe correspondiente al año 2000 (CEPAL, 2001) se describió la inversión extranjera directa en los servicios de telecomunicaciones de América Latina y el Caribe en el contexto de un mercado que se estaba abriendo a la inversión privada (y transnacional) y que empezaba a absorber las tecnologías de comunicación inalámbrica a escala masiva. Desde entonces se han producido varios

cambios importantes. Por una parte, la explosión de la burbuja de las empresas “puntocom” debilitó a algunos de los mayores operadores y provocó la expansión de dos operadores principales, que llenaron el vacío dejado en la región por las empresas que habían reducido su tamaño o habían decidido centrarse en otros sectores. Por otra parte, debido a los avances tecnológicos y a las nuevas aplicaciones basadas en la voz a través del



protocolo de Internet (VoIP), la televisión a la carta (VoD), la televisión por Internet (IPTV) y la banda ancha móvil, entre otras, se han desdibujado los límites existentes entre los segmentos de las telecomunicaciones y los operadores de telefonía tradicionales han quedado expuestos a la competencia en distintos ámbitos. Esto ha generado nuevas fuentes de ingresos y ha impuesto retos significativos en materia regulatoria a los países receptores.

La crisis producida en la industria de la tecnología de la información a principios de la presente década afectó negativamente a los operadores de telecomunicaciones de América Latina y el Caribe y algunos de ellos, como BellSouth, Verizon y AT&T, decidieron abandonar la región. Otros operadores, sobre todo Telefónica y Telmex/América Móvil, cuya situación financiera era relativamente sólida, aprovecharon esta oportunidad para ampliar sus operaciones en América Latina y el Caribe.

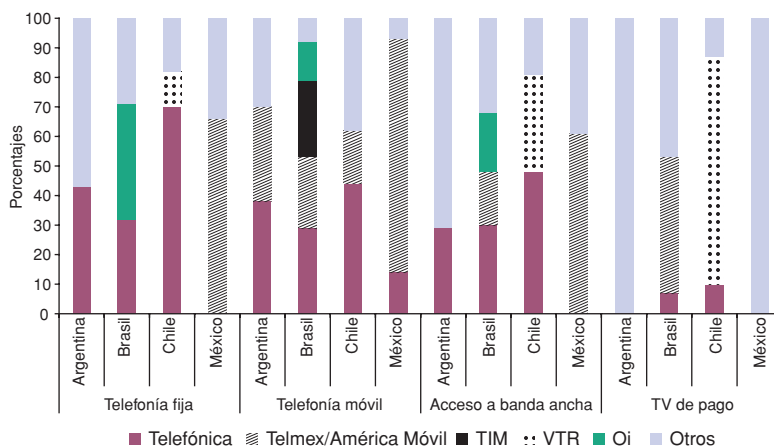
Tanto Telefónica como Telmex/América Móvil contaron con el apoyo de políticas destinadas a crear “campeones nacionales” y, tras la privatización, mantuvieron estructuras verticalmente integradas y una gran participación en el mercado de sus respectivos países (España y México). Ambas empresas apuntaron sus estrategias de internacionalización hacia América Latina: Telefónica se centró en un principio en la telefonía fija en los países del Cono Sur para avanzar progresivamente hacia el norte a medida que irrumpía en nuevos segmentos (comunicaciones móviles,

Internet y, más recientemente, televisión de pago), mientras que Telmex/América Móvil puso la mira desde un primer momento en los servicios de comunicaciones móviles y en el mayor mercado (Brasil), para posteriormente expandirse al resto de la región.

Brasil se convirtió en el primer gran campo de batalla de las dos empresas competidoras, que pronto extendieron su rivalidad al resto de la región e incluso a Europa, al competir por el control de Telecom Italia cuya subsidiaria brasileña era el tercer mayor operador de dicho mercado. En esta última disputa finalmente ganó Telefónica. No obstante, con los recientes avances tecnológicos, la competencia en el mercado latinoamericano ha adoptado nuevas dimensiones.

Gracias a las nuevas aplicaciones de banda ancha fija y móvil, se ha logrado una convergencia de los servicios de telecomunicaciones, televisión y otros medios de comunicación masivos, que se ofrecen a través de una única red y una misma configuración de hardware.<sup>2</sup> Una de las principales consecuencias de este proceso para todas las empresas de telecomunicaciones del mundo fue la aparición de nuevas fuentes de ingresos para las empresas de telefonía tradicionales y de nuevos competidores, ya que las empresas que ofrecían tradicionalmente uno de los servicios convergentes adquirieron la capacidad tecnológica para ofrecer otros servicios (en particular, las empresas de otros segmentos empezaron a ofrecer servicios de telefonía).

Gráfico 4  
**AMÉRICA LATINA: PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES OPERADORES EN LOS MAYORES MERCADOS REGIONALES, POR SEGMENTOS, 2007**  
 (En porcentajes)



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

<sup>2</sup> Puesto que los operadores dominantes en la región han sido los europeos más que los norteamericanos, ha predominado el sistema global para las comunicaciones móviles (GSM), lo que ha facilitado una migración gradual hacia las nuevas generaciones de telefonía móvil.

Las empresas de televisión por cable, los proveedores de contenidos y los proveedores de Internet, además de los operadores de telecomunicaciones, han empezado a ofrecer también paquetes de servicios que incluyen telefonía, acceso a Internet y televisión por cable (conocidos como Triple Pack), lo que ha provocado un aumento de la competencia. La telefonía fija comenzó a estancarse a finales de los noventa, con la rápida expansión de la telefonía móvil. Estos nuevos cambios tecnológicos influyeron de manera decisiva en el segmento de la telefonía fija de larga distancia, ya que gracias a la tecnología VoIP los consumidores pudieron utilizar los servicios de voz a precios más económicos.

La competencia se incrementó aún más en algunos países mediante la reglamentación del acceso abierto a la “última milla” (*local loop unbundling*), gracias al cual diversos proveedores pudieron ofrecer servicios a través de una misma red.

Los principales operadores de telecomunicaciones transnacionales se vieron también afectados por la saturación de los mercados de telefonía en los países desarrollados y la incertidumbre sobre la futura evolución de los nuevos mercados, lo que frenó las inversiones en tecnología e infraestructura. Estos problemas dieron lugar a una nueva ola de fusiones y adquisiciones entre 2004 y 2007. Las empresas de Estados Unidos, Europa y Japón reforzaron su posición en los mercados locales (y regionales en el caso de Europa), fortaleciendo al mismo tiempo su capacidad para ofrecer servicios de paquetes múltiples.

Entre las empresas europeas, Telefónica puede considerarse una excepción, ya que continuó su expansión en América Latina. La empresa amplió rápidamente su oferta de acceso a banda ancha mediante ADSL y ofreció servicios de televisión a través de tecnología satelital de difusión directa al hogar (DTH), lo que le permitió comercializar distintos paquetes de servicios integrados. Telmex/América Móvil logró hacerse con una parte del mercado en algunos de los

segmentos más dinámicos (telefonía móvil, acceso de banda ancha, servicios de comunicaciones corporativas), pero tuvo problemas para integrar esos servicios. No obstante, ha logrado avanzar sobre todo en Brasil, donde ha adquirido una participación en el operador de televisión por cable Net. Paralelamente, los nuevos competidores alternativos han empezado a ofrecer sus primeros productos de paquetes múltiples para seguir ejerciendo una presión competitiva sobre los operadores dominantes.

Se han adoptado distintas opciones en todo el mundo para aumentar al máximo la competencia y crear al mismo tiempo las condiciones necesarias para la inversión en infraestructura, donde, al igual que en otros servicios públicos, parece haber al menos cierto grado de equilibrio entre los incentivos a la inversión y la competencia, en un contexto en el que existe incertidumbre sobre el tamaño real del mercado de servicios como el acceso a la banda ancha de alta velocidad. En Europa las autoridades han promovido la competencia de la última milla así como las inversiones en infraestructura por parte de las autoridades locales y las empresas de servicios públicos. En Estados Unidos la atención se centró inicialmente en estimular la competencia en las redes; posteriormente, para favorecer la inversión, el requisito de ofrecer acceso abierto a las redes de fibra óptica se aplicó de manera menos estricta. Japón y República de Corea han adoptado medidas para promover alianzas entre el sector privado y el sector público como parte de sus estrategias de desarrollo científico y tecnológico. Estas estrategias son importantes puntos de referencia para el debate sobre reglamentación en América Latina, donde existen características específicas, como las grandes desigualdades en materia de ingresos y la dispersión geográfica de algunas poblaciones frente a zonas de población urbana muy concentradas, que exigen soluciones originales.

## D. La inversión extranjera directa de Canadá en América Latina y el Caribe

En los últimos años se ha registrado un fuerte aumento de la proporción de inversión extranjera directa destinada a América Latina y el Caribe proveniente de Canadá, no solo en el sector de los recursos naturales y los servicios, sino también en ciertas

actividades manufactureras. La experiencia canadiense es pertinente debido a que este país cobra cada vez más importancia como inversionista en la región en una amplia gama de sectores —desde la minería hasta las partes de vehículos y las finanzas— y porque su

evolución es paralela, de varias maneras, a la propia evolución empresarial de América Latina y el Caribe debido a la existencia de una serie de similitudes poco reconocidas (por ejemplo, una fuerte base de recursos naturales y una gran dependencia de la economía de Estados Unidos).

Canadá es un país grande cuya pequeña población ostenta una trayectoria de desarrollo que ha alcanzado un éxito tal, que lo ha ubicado en el Grupo de los 7 (G-7) países industrializados o desarrollados. Con el tiempo, el país ha pasado por una transición, que lo ha llevado de un desarrollo orientado hacia adentro basado en iniciativas comerciales e industriales dispuestas en las políticas a un enfoque orientado al exterior y basado en los mercados. Actualmente Canadá recibe ingentes ingresos por los altos precios internacionales de los recursos naturales que exporta. Aun así, no faltan los nubarrones en el horizonte, ya que continúa la “brecha de prosperidad” con Estados Unidos y, frente a la apreciación del dólar de Canadá, el sector manufacturero del país pierde competitividad internacional.

Canadá ha sido uno de los principales receptores de inversión extranjera directa y, por ende, los ingresos de capital del exterior y la presencia de las empresas transnacionales han incidido significativamente en el proceso de desarrollo del país. De las 300 empresas más importantes de Canadá, 77 son transnacionales. Dichas empresas se concentran en actividades comerciales (sobre todo mayoristas), recursos naturales (sobre todo empresas petroleras integradas) y otras manufacturas (tales como automotores, acero, equipos eléctricos y artículos electrónicos). Canadá también ha recibido inversiones de empresas latinoamericanas, en especial en la minería y la siderurgia.

La inversión directa en el exterior de Canadá se origina en tres fuentes principales. Una de ellas son las empresas de servicios tales como los bancos (Scotiabank, Royal Bank), las empresas que prestan otro tipo de servicios financieros (como Brookfield Asset Management, Ontario Teachers’ Pension Fund) y otras (como Finning International, SNC Lavalin, Thomson) que en general buscan mercados donde ofrecer sus servicios. Otra fuente han sido las empresas mineras (líderes mundiales como Teck Cominco, Barrick Gold, Potash Corp., Cameco) que buscan nuevas fuentes de recursos naturales (no obstante, las principales compañías canadienses de petróleo y gas, como PetroCanada, EnCana y Suncor Energy, han demostrado más interés en las oportunidades disponibles en Canadá, sobre todo las arenas petrolíferas de Alberta, que fuera del país). La tercera fuente ha sido el sector manufacturero, en que se destacan tres categorías: las empresas que buscan mercados (como Quebecor World, McCain Foods), las

que buscan insumos de recursos naturales para apoyar la labor de plantas manufactureras competitivas (tales como Methanex, Agrium) y las que buscan ubicaciones que les sirvan de plataformas eficientes de exportación (como Magna International, Linamar, Bombardier, Celestica, Nortel). Así pues, la inversión directa en el exterior de Canadá está impulsada sobre todo por empresas de servicio que buscan acceso a los mercados, productores que utilizan recursos naturales que buscan nuevas fuentes de tales recursos y fabricantes que buscan acceso a los mercados, ubicaciones cercanas a los depósitos de recursos naturales o desde las cuales pueden exportar con eficiencia.

La IED que Canadá ha destinado a América Latina y el Caribe ha aumentado muchísimo en los últimos 15 o 20 años, en que se ha transformado por completo. Las dos principales estrategias corporativas que la impulsan son las de búsqueda de recursos naturales empleadas por las compañías mineras canadienses y las estrategias de búsqueda de mercados que usan los bancos o servicios financieros canadienses. Aparentemente se ha registrado una merma de la IED en busca de mercado de otras empresas canadienses. La IED en busca de eficiencia de los fabricantes canadienses y la IED en busca de recursos naturales de las empresas canadienses de petróleo y gas también parecen experimentar un descenso.

La región de América Latina y el Caribe tiene una importancia indiscutible para las empresas mineras canadienses en busca de recursos naturales, sobre todo en el sector de metales preciosos. Todas esas compañías, en sus distintas clases —líderes mundiales (Barrick Gold), firmas grandes (Goldcorp), empresas intermedias (como Yamana Gold, Kinross Gold e IAM Gold) y empresas pequeñas (como Silver Standard Resources)— han concentrado sus activos mineros en la región. Esto se aplica menos en el caso de otras mineras canadienses que también son líderes mundiales, como Teck Cominco en metales base, Potash Corp. en minerales industriales o Cameco en minerales destinados a la generación de energía, aunque todas tienen algunos activos en la región y la presencia de Teck Cominco podría aumentar sustancialmente según el progreso que alcance su plan de proyectos. Las empresas canadienses de exploración siguen invirtiendo en gran medida en el sector. La minería es la actividad en que la inversión directa en el exterior de Canadá está más presente en América Latina y el Caribe.

El otro gran grupo de empresas canadienses que han invertido últimamente en la región son la banca minorista y los prestadores de servicios financieros. Los bancos invierten para ofrecer sus servicios financieros en mercados locales, como en el caso del Scotiabank,

que tiene operaciones en México, Centroamérica y América del Sur, y Royal Bank, que se ha concentrado en el Caribe. Los administradores de activos tales como Brookfield Asset Management han adquirido bienes raíces o activos de infraestructura en Brasil y Chile. Los administradores de pensiones como Ontario Teachers' Pension Plan han invertido en empresas de saneamiento de Chile. Otros prestadores de servicios en busca de mercados (como Finning International en el Cono Sur, SNC Lavalin en Chile y Brasil, y Thomson en Argentina) han fortalecido su presencia en la región; sin embargo, han realizado inversiones de una escala muchísimo menor que las de los bancos minoristas y otros servicios financieros antes mencionados.

Los fabricantes canadienses han aplicado tres estrategias corporativas principales en América Latina y el Caribe: el enfoque en busca de eficiencia, en busca de mercados y en busca de recursos naturales. La IED en busca de eficiencia de las empresas canadienses cobró impulso en América Latina y el Caribe gracias al TLCAN y otras medidas de liberalización del comercio que afectaron la industria de las prendas de vestir. Varias empresas líderes canadienses instalaron plantas en busca de eficiencia en México. A juzgar por la experiencia de algunas de las principales empresas electrónicas de Canadá, como Nortel Networks y Celestica, los beneficios del TLCAN no han compensado la mayor competencia de las empresas asiáticas en el mercado norteamericano. Algo parecido parece estar ocurriendo en la industria automotriz, en que los proveedores canadienses de partes de automóviles (Magna International, Linamar) siguen dependiendo en gran medida de las empresas transnacionales estadounidenses como General Motors (GM), Ford y Chrysler, que pierden mercado frente a las transnacionales automotrices asiáticas como Toyota, Honda y Hyundai. Los productos Bombardier y Bombardier Recreation se han instalado en México con plantas en busca de eficiencia para la fabricación de componentes de aviación y pequeños vehículos de uso recreativo, respectivamente. Aunque en general se considera que la industria de las prendas de vestir ha sufrido los trastornos más graves debido a la competencia asiática, una empresa canadiense, Gildan

Activewear, aparece como la excepción, ya que ha establecido con éxito operaciones en busca de eficiencia en la Cuenca del Caribe a fin de competir mejor en el mercado norteamericano. Con excepción de Gildan, las inversiones de los fabricantes canadienses en busca de eficiencia en México y la Cuenca del Caribe no parecen haber dado los resultados esperados.

Entre los ejemplos de fabricantes en busca de mercados cabe mencionar QuebecorWorld en México, Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia y McCain Foods en Argentina. Las operaciones de ambas empresas han tenido bastante éxito, aunque las filiales de QuebecWorld de la región han tenido que hacer frente a las perturbaciones provocadas por los problemas financieros de la empresa matriz. McCain Foods se vio afectada por la crisis de 2000–2001 en Argentina pero ha superado ese escollo y está contemplando la posibilidad de expandirse a Brasil. Entre los ejemplos de empresas en busca de recursos naturales cabe mencionar Methanex, que tiene instalaciones en Chile y Trinidad y Tabago, y Agrium, que ha formado una empresa conjunta con Repsol en Argentina. Methanex exporta a todo el mundo desde su sede en la región, en tanto Agrium se dedica principalmente al mercado argentino pero también envía exportaciones a Brasil.

En general, la IED canadiense en América Latina y el Caribe no ha tenido un efecto integrador de estrechar los vínculos entre Canadá y la región. De la IED en busca de mercados, un escaso monto se ha destinado a integrar operaciones en la región (Scotiabank y QuebecorWorld podrían considerarse excepciones); de los activos que las empresas canadienses tienen en América Latina y el Caribe, pocos representan una parte importante de sus activos globales (la excepción son las empresas mineras y el caso de Gildan), y de las inversiones en busca de eficiencia, la mayoría se ha destinado a México y algunos países de la Cuenca del Caribe y se concentra únicamente en el mercado norteamericano. La desaceleración de la economía de Estados Unidos abre oportunidades para que funcionarios e inversionistas de Canadá y América Latina y el Caribe reevalúen su relación y exploren las posibilidades que surgen de sus complementariedades.

## E. Conclusiones y principales implicaciones

En 2007 América Latina y el Caribe recibió niveles sin precedentes de IED, que aumentó abruptamente gracias al crecimiento local y a un continuo entorno internacional favorable para los productores de recursos naturales. Las empresas canadienses han dado un gran impulso a este tipo de inversiones, sobre todo en el área de los servicios financieros y la minería. A medida que aumenta la entrada de inversiones, continúa la tendencia a la internacionalización de las empresas latinoamericanas, pese a que las corrientes disminuyeron en 2007 respecto de 2006. Más que nunca, los desafíos que se plantean para la región son aprovechar al máximo los beneficios de la IED para el fomento del desarrollo local. Ante la competencia cada vez mayor por las inversiones y las oportunidades globales, es fundamental propiciar un clima de negocios competitivo, contar con infraestructura adecuada y fortalecer la capacidad de los recursos humanos, a fin de atraer inversiones en actividades con mayor valor agregado, así como apuntalar el desempeño de las empresas locales en el mercado mundial.

Los estudios de caso sobre la inversión en hardware y servicios de telecomunicaciones revelan

la importancia del papel que cumplen las políticas y regulaciones para velar por que los mercados locales efectivamente se beneficien de la inversión, sobre todo en industrias que sufren rápidos cambios tecnológicos. Es preciso conocer cabalmente el potencial y las ventajas competitivas de la región y de cada país, junto con las características propias de cada mercado; asimismo, es esencial que exista una estructura institucional capaz de responder con dinamismo y eficiencia a esos desafíos. La experiencia canadiense demuestra la importancia del crecimiento dinámico tanto de la entrada de inversión extranjera directa como de la inversión directa en el exterior y la relevancia de la interacción entre las empresas transnacionales y las compañías locales que atraviesan por su propio proceso de internacionalización, en notable paralelo con América Latina y el Caribe. Por lo tanto, considerada desde una perspectiva orientada hacia el futuro, la desaceleración de la economía de Estados Unidos puede brindar una oportunidad para que funcionarios e inversionistas de Canadá y América Latina y el Caribe reevalúen su vinculación.



## Capítulo I

# Inversión extranjera directa y empresas transnacionales en América Latina y el Caribe

## A. Introducción

En 2007, la inversión extranjera directa (IED) en América Latina y el Caribe llegó a 105.925 millones de dólares, cifra que representa un volumen sin precedentes en la región y un crecimiento del 46% respecto del año anterior (véase el gráfico I.1). El incremento se registró sobre todo en América del Sur, aunque las inversiones en México y la Cuenca del Caribe también aumentaron considerablemente.

Pese a que las corrientes de inversión latinoamericana en el exterior se redujeron en comparación con el auge verificado en 2006, ascendieron a 20.619 millones de dólares, un resultado superior a los de 2004 y 2005. En 2007 el principal país inversionista fue Brasil.

En este capítulo se analiza el desempeño de los países de América Latina y el Caribe como destino de inversiones (sección C) y como inversionistas

internacionales (sección D) en 2007. El análisis se basa en los datos de la balanza de pagos e información sobre las actividades y estrategias de las principales empresas transnacionales y regionales. En la sección B se presenta un breve panorama de las corrientes de IED en el mundo en 2007, como contexto de la situación latinoamericana.

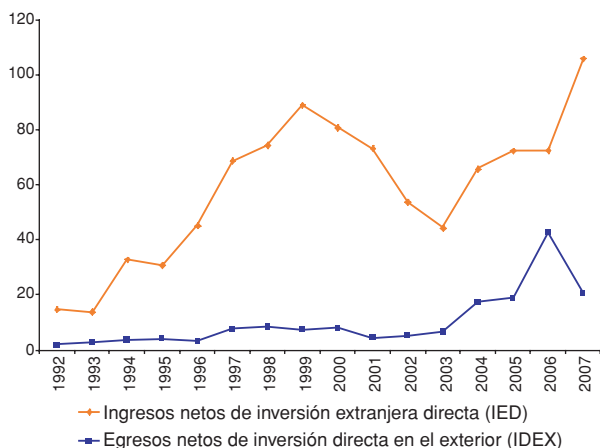
## B. Contexto mundial

Según estimaciones preliminares, las corrientes mundiales de IED en 2007 habrían ascendido a 1,8 billones de dólares.<sup>1</sup> Este resultado representa un

crecimiento del 36% con respecto al año anterior y el mayor volumen de IED en la historia, pues supera el auge registrado en 2000.

<sup>1</sup> Estimación realizada por extrapolación sobre la base de los datos trimestrales disponibles al 30 de abril de 2008.

Gráfico I.1  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: CORRIENTES DE INVERSIÓN  
 EXTRANJERA DIRECTA Y DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL  
 EXTERIOR, 1993–2007<sup>ab</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 30 de abril de 2008.

<sup>a</sup> Las cifras de IED corresponden a las entradas de inversión extranjera directa, descontadas las desinversiones 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 retiradas de inversión en el exterior realizadas por estos mismos inversionistas. En las cifras de IED no se consideraron las corrientes recibidas por los principales centros financieros del Caribe. En las cifras de inversión directa en el exterior no se consideraron las corrientes con origen en estos centros financieros.

<sup>b</sup> 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 julio y diciembre de 2007, 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.

Pese a la crisis del mercado de hipotecas de riesgo de Estados Unidos que sacudió a los mercados de crédito y derivó en una menor disponibilidad de capital a bajo costo, las fusiones y adquisiciones transfronterizas continuaron aumentando y en 2007 registraron niveles sin precedentes, tanto respecto del número como de los montos correspondientes (véase el recuadro I.1). De hecho, además de un primer semestre muy dinámico, la resistencia de la economía mundial ante la crisis del mercado hipotecario de Estados Unidos, el dinamismo de otras regiones, el mantenimiento de altos niveles de demanda de recursos naturales y la diversidad de fuentes de capital aseguraron el crecimiento de la IED durante el año.

De acuerdo con datos preliminares, el mayor receptor mundial de IED fue Estados Unidos, seguido por Reino Unido. Los países desarrollados recibieron el 70% de la inversión, los países en desarrollo el 25% y las economías en transición el 6% restante. El mayor receptor entre los países en desarrollo y transición fue China, seguida de Hong Kong (región administrativa especial de China), Rusia y Brasil. La región de América Latina y el Caribe (incluidos los principales centros financieros) registró el mayor incremento en la IED respecto del año anterior en términos porcentuales —un 39%, en comparación con un promedio del 17% en los países en desarrollo, y un 46% si se excluyen

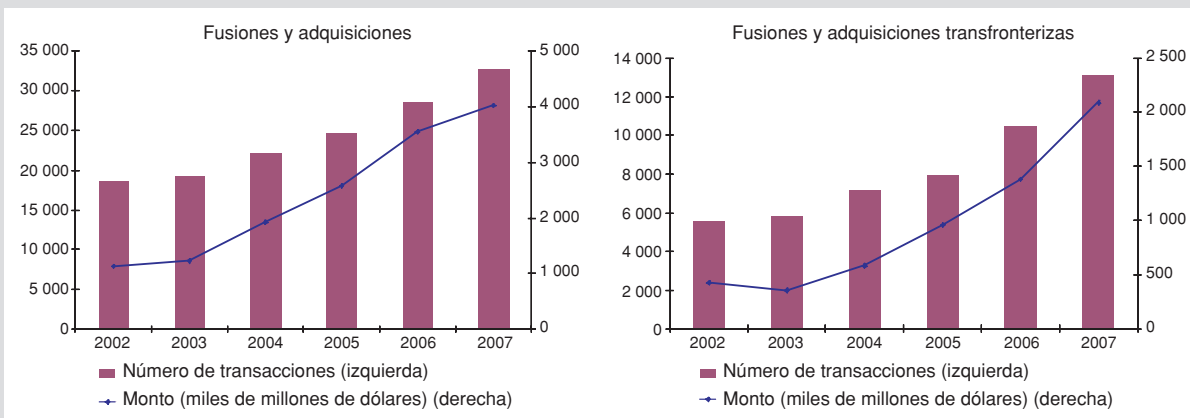
Recuadro I.1  
**RADIOGRAFÍA DE LAS PRINCIPALES FUSIONES Y ADQUISICIONES MUNDIALES EN 2007**

En 2007 se registró una vez más un incremento de las fusiones y adquisiciones, que llegó a niveles sin precedentes a nivel mundial, tanto respecto del número de transacciones como del valor total. Mientras la tasa de crecimiento del número y valor de las fusiones y adquisiciones sufrió una inflexión en 2007, la de las fusiones transfronterizas se mantuvo. De

hecho, la importancia de las operaciones transfronterizas ha aumentado respecto del monto y el volumen de las fusiones y adquisiciones mundiales.

Las transacciones realizadas por fondos de capital privado siguieron creciendo, pero a un ritmo menor que en los años anteriores. La merma del ritmo de crecimiento de las adquisiciones por

fondos de capital privado se observó sobre todo a partir del segundo semestre, debido a que se revirtieron los factores que las habían impulsado en años anteriores. Como resultado indirecto de la crisis del mercado de créditos de riesgo en Estados Unidos, se observaron un mayor conservadurismo y una retracción de los créditos a bajo costo (Fortune, 2007b).





Recuadro I.1 (continuación)

El número de adquisiciones transfronterizas por más de 10.000 millones de dólares anunciadas en 2007 aumentó con respecto a 2006. Con pocas excepciones, las empresas adquirentes y adquiridas en las 25 operaciones de esta magnitud anunciadas en 2007 (véase el cuadro) proceden de países desarrollados. Las empresas de América Latina y el Caribe

no fueron compradoras ni compradas en estas megatransacciones, como había ocurrido en 2006. No obstante, las mayores operaciones mundiales —en especial la compra de ABN Amro (Países Bajos), Endesa (España) y Alcan (Canadá)— provocaron cambios patrimoniales importantes en la región, donde las empresas compradas son algunas de las principales empresas

transnacionales de América Latina y el Caribe.

Las operaciones anunciadas antes de 2007 y concluidas durante el año incluyen dos compras importantes realizadas por empresas de países en desarrollo: la adquisición de Rinker (Australia) por Cemex (México) y de Corus Steel (Reino Unido) por Tata Steel (India).

**ADQUISICIONES TRANSFRONTERIZAS POR MÁS DE 10.000 MILLONES DE DÓLARES, ANUNCIADAS O CONCLUIDAS EN 2007<sup>a</sup>**  
(En millones de dólares)

Empresa o activo adquiridos	País de la empresa o de los activos adquiridos	Empresa adquirente	País de la empresa adquirente	Valor anunciado	Sector
Operaciones anunciadas en 2007					
ABN AMRO Holding NV	Países Bajos	Fortis, Banco Santander, Royal Bank of Scotland	Bélgica, España, Reino Unido	100 028	Banca
Endesa S.A.	España	Acciona, Enel	España, Italia	53 303	Electricidad
Alcan Inc.	Canadá	Rio Tinto Plc.	Reino Unido	42 934	Metales–Aluminio
Bell Canadá Enterprises (BCE Inc.)	Canadá	Providence Equity Part., Ontario Teachers' Pension Plan, Madison Dearborn, Merrill Lynch	Canadá y Estados Unidos	42 435	Telecomunicaciones
Alliance Boots Limited	Reino Unido	KKR & Co.	Estados Unidos	23 351	Farmacias
ABN AMRO North America	Estados Unidos	Bank of America Corp.	Estados Unidos	21 000	Banca
Altadis SA	España	Imperial Tobacco Group Plc.	Reino Unido	20 476	Tabaco
Rodamco Europe NV	Países Bajos	Unibail–Rodamco	Francia	18 605	Diversificado
Hanson Plc.	Reino Unido	Heidelbergcement AG	Alemania	18 289	Materiales de construcción
Thomson Reuters Plc.	Reino Unido	Thomson Corp.	Canadá	18 199	Medios
Koninklijke Numico NV	Países Bajos	Groupe Danone	Francia	16 473	Alimentos
Intelsat	Bermuda	BC Partners Ltd.	Reino Unido	16 430	Telecomunicaciones
Imperial Chemical Inds.	Reino Unido	Akzo Nobel	Países Bajos	16 059	Química
Mol Hungarian Oil and Gas	Hungría	OMV Ag.	Austria	15 938	Hidrocarburos
Activos de Electricidad	España, Italia	EON	Alemania	15 786	Electricidad
OCI Cement Group	Egipto	Lafarge S.A.	Francia	14 998	Materiales de construcción–Cemento
Medimmune Inc.	Estados Unidos	Astrazeneca Plc.	Reino Unido	14 668	Farmacéutica
Organon Biosciences	Países Bajos	Schering–Plough Corp.	Estados Unidos	14 504	Farmacéutica
Banca Antonveneta Spa	Italia	Banca Monte dei Paschi Siena	Italia	13 214	Banca
Hutchison Essar Ltd.	India	Vodafone Group Plc.	Reino Unido	13 100	Telecomunicaciones

Recuadro I.1 (conclusión)					
Empresa o activo adquiridos	País de la empresa o de los activos adquiridos	Empresa adquirente	País de la empresa adquirente	Valor anunciado	Sector
Operaciones anunciadas en 2007					
AGF Assur. Gen. de France	Francia	Allianz SE-Reg	Alemania	11 788	Seguros
GE Plastics	Estados Unidos	Saudi Basic Industries Corp.	Arabia Saudita	11 600	Química-plásticos
Trane Inc.	Estados Unidos	Ingersoll-Rand Co. Ltd.	Bermuda	11 202	Productos de construcción
Alinta Ltd.	Australia	BNB & SP Consortium (Singapore Power, Babcock & Brown)	Singapur, Australia	10 518	Distribución de gas
Kelda Group	Reino Unido	Citigroup, GIC Special Investments, HSBC Holdings, Prudential	Singapur, Estados Unidos, Reino Unido	10 333	Agua
Operaciones anunciadas antes de 2007 y concluidas en 2007					
Scottish Power Plc.	Reino Unido	IBERDROLA S.A.	España	27 234	Electricidad
Gallaher Group Plc.	Reino Unido	Japan Tobacco Inc.	Japón	19 020	Tabaco
Rinker Group Ltd.	Australia	Cemex	México	14 627	Cemento/materiales construcción
Corus Group Plc.	Reino Unido	Tata Steel Ltd.	India	12 780	Acero
Keyspan Corp.	Estados Unidos	National Grid Plc.	Reino Unido	11 283	Distribución de gas
Euronext NV	Países Bajos	NYSE Euronext	Estados Unidos	10 434	Servicios financieros
<p><b>Fuente:</b> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de Bloomberg y <i>Fortune</i>, "Why the private equity bubble is bursting", 20 de agosto de 2007.</p> <p><b>Nota:</b> Los datos sobre fusiones y adquisiciones se refieren a las operaciones, concluidas o pendientes, anunciadas cada año. Los montos no necesariamente se refieren al número de transacciones observadas por cuanto el valor de algunas operaciones no es dado a conocer al público.</p>					

los centros financieros. La región recibió un 7% de las corrientes mundiales de inversión.<sup>2</sup>

La relación entre la IED y el producto interno bruto (PIB) de las economías en desarrollo ha aumentado progresivamente desde el inicio de los años noventa. Con excepción de Europa Sudoriental y la Comunidad de Estados Independientes, esta relación se sitúa alrededor del 3,6%. En ese sentido, la IED recibida

por América Latina y el Caribe, medida en términos del PIB, aumentó en 2007 por primera vez desde 2004 (véase el gráfico I.2).

En cuanto al origen de la inversión, el principal país inversionista a nivel mundial en 2007 fue Estados Unidos. Las transacciones de América del Norte, Europa y Japón representan el 85% de la inversión.

<sup>2</sup> Para asegurar la comparabilidad con otras regiones, los datos sobre América Latina y el Caribe mencionados en esta sección incluyen los principales centros financieros del Caribe. Esto explica la diferencia entre los montos referentes a la región publicados en esta sección y los montos publicados en las demás secciones de este capítulo. No obstante, las principales tendencias identificadas se aplican igualmente a los datos que excluyen a los principales centros financieros. Bermuda no ha sido considerada en ninguna de las dos definiciones, por haber sido incluida por la UNCTAD, a partir de 2007, en la categoría de países desarrollados.

El volumen de inversiones directas en el exterior de los países en desarrollo y transición continuó aumentando hasta alcanzar cifras sin precedentes en 2007, aunque su participación en los volúmenes globales cayó (véase el gráfico I.3). Mientras que en los años noventa se

destacaron como inversionistas los países asiáticos, en los últimos años han cobrado importancia inversionistas de otras regiones, entre ellos, Rusia, Brasil y México. Las inversiones de Asia siguen siendo, no obstante, las más cuantiosas entre los países en desarrollo.

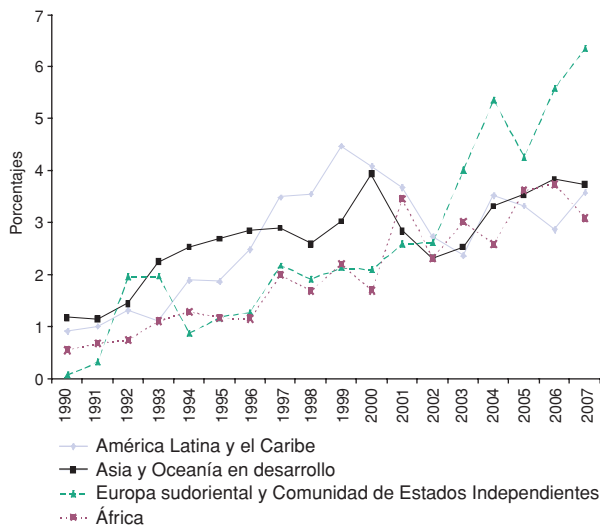
Cuadro I.1  
**DISTRIBUCIÓN MUNDIAL DE LAS ENTRADAS NETAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL MUNDO, POR GRUPOS DE PAÍSES RECEPTORES, 1992–2007**  
 (En miles de millones de dólares)

	1993–1997 <sup>a</sup>	1998–2002 <sup>a</sup>	2003–2007 <sup>ab</sup>	2006	2007 <sup>b</sup>	Porcentaje de cambio, 2006–2007 <sup>b</sup>
Total mundial	340 593	934 825	1 067 010	1 305 852	1 777 183	36
Países desarrollados	207 908	713 359	692 663	857 499	1 235 459	44
Países en desarrollo	126 943	210 505	319 533	379 070	442 548	17
América Latina y el Caribe <sup>c</sup>	38 820	83 849	82 957	83 753	116 009	39
Europa Sudoriental y Comunidad de Estados Independientes	5 741	10 961	54 814	69 283	99 176	43

**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, 2007. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, Ginebra, 2007. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.07.II.D.9; y estimaciones para el 2007 sobre la base de datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del World Investment Service del Economist Intelligence Unit (EIU), disponibles al 30 de abril de 2008.

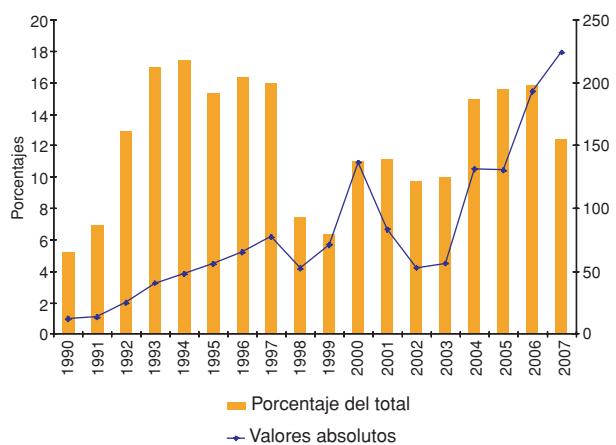
- <sup>a</sup> Promedios anuales.
- <sup>b</sup> Cifras preliminares.
- <sup>c</sup> Incluye centros financieros.

Gráfico I.2  
**INGRESOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA COMO PROPORCIÓN DEL PIB, REGIONES EN DESARROLLO, 1990–2007**  
 (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, 2007. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, Ginebra, 2007. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.07.II.D.9; y estimaciones para el 2007 sobre la base de datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del World Investment Service del Economist Intelligence Unit (EIU), disponibles al 30 de abril de 2008.

Gráfico I.3  
**INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR PROVENIENTE DE PAÍSES EN DESARROLLO Y ECONOMÍAS EN TRANSICIÓN, 1990–2007**  
 (En miles de millones de dólares y 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, 2007. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, Ginebra, 2007. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.07.II.D.9; y estimaciones para el 2007 sobre la base de datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del World Investment Service del Economist Intelligence Unit (EIU), disponibles al 30 de abril de 2008.

En síntesis, según datos preliminares las corrientes mundiales de inversión extranjera directa llegaron a un nuevo auge en 2007. América Latina y el Caribe fue la región en desarrollo donde la IED creció más

en términos relativos. En las secciones siguientes se analiza el desempeño de la región 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 2007

América Latina y el Caribe excluyendo los centros financieros recibió 105.925 millones de dólares en ingresos de inversión extranjera en 2007 (véase el gráfico I.4). Esta cifra representa un incremento del 46% con respecto al año anterior y el volumen más alto de IED desde 1999, año en el cual fueron determinantes los ingresos recibidos como resultado de las privatizaciones.<sup>3</sup>

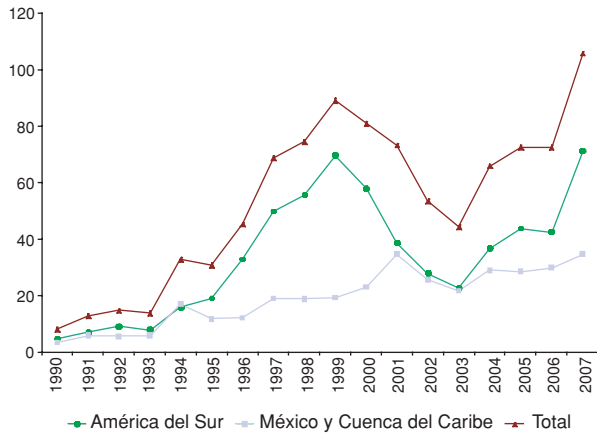
El aumento de las corrientes mundiales de IED a nivel internacional descrito anteriormente, el buen desempeño macroeconómico de la región y las perspectivas del mantenimiento de los altos niveles de precios de los productos básicos fueron algunos de los principales factores que contribuyeron al notable

incremento de las inversiones en América Latina y el Caribe y en particular en América del Sur.

Gran parte de la IED recibida por México y la Cuenca del Caribe se ha destinado al sector de manufacturas para atender al mercado estadounidense, por lo cual esta última subregión sería más vulnerable a una desaceleración en la economía de este país. No obstante, como se verá más adelante, el hecho de que la economía estadounidense haya registrado un crecimiento relativamente alto en los tres primeros trimestres del año, entre otros factores, contribuyó a que en el corto plazo no se produjera una disminución sustancial de la IED en estos sectores.

<sup>3</sup> Se observará que en este informe las estadísticas de algunos países difieren de los datos publicados en la edición anterior. Esto se debe a las actualizaciones de datos habituales según la forma en que se hacen los registros de inversiones (algunos, por ejemplo, se efectúan después de la fecha de realización efectiva de las inversiones) y a cambios en las metodologías adoptadas para cuantificar las inversiones. En 2007, se llevaron a cabo en Ecuador algunas modificaciones sobre la base de recomendaciones de la misión de asistencia técnica del FMI en materia estadística. Es así que pasaron a registrarse en el rubro “Otro capital de IED” las corrientes de deudas externas entre empresas relacionadas en términos netos, que antes se registraban en términos brutos. Además, la Dirección Nacional de Hidrocarburos dejó de ser la fuente de estos datos, que ahora se toman de los registros administrativos de endeudamiento externo del Banco Central del Ecuador. Al momento de redactar este informe, estaban pendientes la estimación de las utilidades reinvertidas y los dividendos distribuidos para los sectores petrolero, mercantil y financiero, la consideración como IED de algunas inversiones en acciones y participaciones en los sectores mercantil y financiero y la estimación de corrientes de inversión en el exterior (Banco Central del Ecuador, 2007). Como resultado de los esfuerzos para mejorar las estadísticas macroeconómicas, en Honduras también se cambió la metodología de cálculo de la IED. En particular, se comenzaron a incluir las inversiones extranjeras en actividades de maquila en el rubro de inversión extranjera directa de la balanza de pagos (Banco Central de Honduras, 2007a). En lo que se refiere a México, como resultado del Decreto para el Fomento de la Industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (IMMEX) publicado el 1° de noviembre de 2006, que integró el programa de fomento y operación de la industria maquiladora de exportación y el Programa de importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX), en las estadísticas de inversión extranjera se eliminó la distinción entre empresas maquiladoras y el resto de las empresas. La IED reportada en el rubro “importaciones de activo fijo realizadas por empresas maquiladoras con inversión extranjera” se ha integrado en el rubro “cuentas entre compañías”. No obstante, estos cambios no han alterado los montos totales de inversión extranjera registrados en la balanza de pagos.

Gráfico I.4  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS NETOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR SUBREGIÓN, 1990–2007<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 30 de abril de 2008.

<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 julio y diciembre de 2007, 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.

Al considerar a los países individualmente, los mayores receptores de IED en la región en 2007 fueron Brasil, que recibió 34.585 millones de dólares, México (23.230 millones de dólares) y Chile (14.457 millones de dólares). Estos fueron también los países en los cuales la IED aumentó más en términos absolutos (15.803, 4.019, 7.100 millones de dólares, respectivamente) y que explican una gran parte del alza de la IED en la región (véase el cuadro I.2). En términos relativos, los países en que la IED creció más fueron El Salvador, Chile y Brasil.<sup>4</sup>

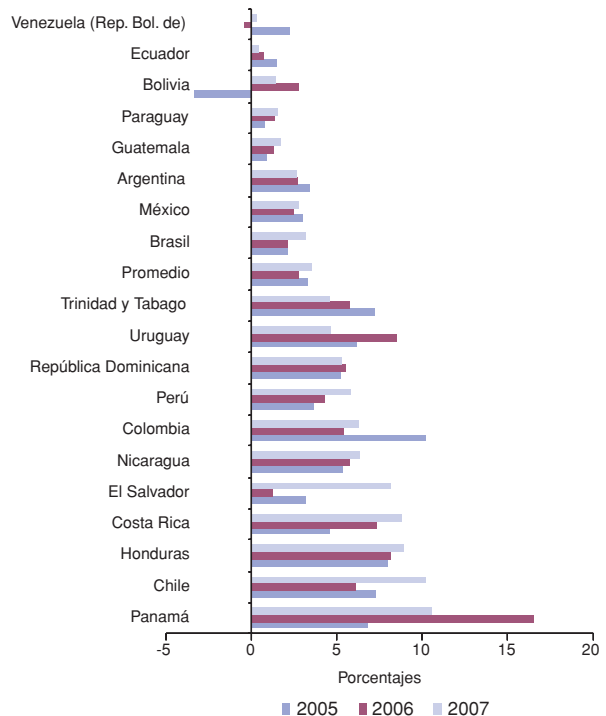
Excluyéndose Bahamas (donde las corrientes se vinculan sobre todo con su carácter de centro financiero), los mayores receptores de IED en términos del PIB fueron los países de Centroamérica. El caso de este último llama la atención por estar entre los mayores receptores de IED tanto en valores absolutos como en términos del PIB (véase el gráfico I.5).<sup>5</sup>

La relación media entre la IED y el PIB en la región en 2007 fue de un 3,6%, que representa un aumento respecto de los últimos tres años. En razón

del crecimiento de la región, este nivel es inferior al alcanzado en los años noventa, pese a que los montos totales de IED han sobrepasado los recibidos en aquel momento. Por otra parte, este porcentaje es significativamente superior a los niveles cercanos al 1% registrados al inicio de la década de 1990 (véase el gráfico I.2)

Las estadísticas nacionales disponibles no permiten llegar a conclusiones precisas respecto de la evolución de cada tipo de inversión —reversiones, nuevas inversiones, deuda entre matrices y filiales, otras— a nivel regional. A nivel de cada país, entre

Gráfico I.5  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (PAÍSES SELECCIONADOS): RELACIÓN ENTRE INGRESOS NETOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y PIB, 2005–2007<sup>a</sup>**  
 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales de IED disponibles al 30 de abril de 2008, y datos y proyecciones del PIB del Fondo Monetario Internacional (FMI), World Economic Outlook Database, octubre de 2007.

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

<sup>4</sup> En el caso de Brasil, es interesante notar que, a diferencia de otros años de grandes alzas en la IED recibida, en 2007 el incremento no estuvo ligado a una operación única, sino al aumento de la inversión en una gran variedad de sectores. Entre estos, se destacan la minería, la metalurgia, los servicios financieros y una categoría de “actividades de sedes de empresas y consultoría en gestión de empresas” (Banco Central del Brasil, 2008). El cuadro I–A–1 del anexo contiene una serie de datos de IED recibida por país de destino.

<sup>5</sup> En los datos presentados en esta sección no se incluyen los principales centros financieros del Caribe —Antillas Neerlandesas, Bermudas, Islas Caimán, Islas Vírgenes Británicas—, donde la mayor parte de la IED recibida está vinculada con el papel de estos territorios como centros financieros. En cambio, se incluyen Bahamas y Barbados, que reciben inversiones sustanciales en turismo, servicios extraterritoriales y otros. Cuando se habla de Bahamas y Barbados como fuente de inversión recibida por el resto de la región, se incluye a estos territorios en la categoría de centros financieros.

los principales receptores se observa que en Brasil la mayor parte del alza de la IED recibida corresponde a participaciones en el capital de empresas, en México a nuevas inversiones y en Chile, de forma bastante equitativa, entre participaciones en capital, reinversión de utilidades y otro capital (que incluye endeudamiento).

Los datos sobre adquisiciones de empresas y activos en América Latina y el Caribe por empresas extranjeras sugieren que estas aumentaron con respecto

a 2006 pero en menor medida que los ingresos de IED, pese a un fuerte aumento de las grandes transacciones (véase el recuadro I.2). Sumado a la fuerte presión por la expansión física de la producción de recursos naturales para atender la demanda mundial y el aumento de la demanda local de bienes y servicios (véase la subsección 3) en 2007, esto indicaría que la mayor parte del crecimiento de la IED corresponde a inversiones en nueva capacidad productiva.

Cuadro I.2  
INGRESOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, POR PAÍS RECEPTOR, 1993–2007  
(En millones de dólares y porcentajes)

	1993–1997 <sup>a</sup>	1998–2002 <sup>a</sup>	2003–2007 <sup>a</sup>	2006	2007	Diferencia 2006–2007	Diferencia 2006–2007 (en porcentajes)
Brasil	8 015	26 463	19 345	18 782	34 585	15 803	84
México	10 681	18 946	20 594	19 211	23 230	4 019	21
Chile	3 332	5 000	8 056	7 358	14 457	7 100	96
Colombia	2 410	2 290	6 094	6 464	9 028	2 565	40
Argentina	5 629	9 202	4 360	5 037	5 720	683	14
Perú	2 443	1 539	2 864	3 467	5 343	1 876	54
Costa Rica	343	552	1 082	1 469	1 889	420	29
Panamá	502	651	1 429	2 574	1 825	-749	-29
República Dominicana	266	997	1 160	1 459	1 698	239	16
El Salvador	22	448	555	219	1 526	1 305	597
Uruguay	135	233	775	1 399	879	-520	-37
Trinidad y Tabago	510	736	892	883	830	-53	-6
Honduras	65	259	608	674	816	142	21
Venezuela (Rep. Bol. de)	2 111	3 408	1 234	-590	646	1 236	...
Bahamas	91	160	463	706	580 <sup>b</sup>	-126	-18
Guatemala	89	325	280	354	536	182	51
Nicaragua	100	235	262	282	335	53	19
Ecuador	545	870	530	271	179	-92	-34
Bolivia	370	814	86	278	164	-114	-41
Paraguay	140	127	74	110	142 <sup>b</sup>	32	29
Belice	26	36	84	100	92 <sup>b</sup>	-8	-8
Otros Caribe (estimación)	518	1 017	1 469	2 079	1 425	-654	-31
América del Sur	25 131	49 946	43 417	42 574	71 143	28 568	67
México y la Cuenca del Caribe	13 211	24 364	28 838	30 010	34 782	4 772	16
Total	38 342	74 310	72 254	72 585	105 925	33 340	46

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 30 de abril de 2008.

<sup>a</sup> Promedios anuales.

<sup>b</sup> Extrapolación sobre la base de datos al tercer trimestre.

Recuadro I.2  
LAS MAYORES TRANSACCIONES TRANSFRONTERIZAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN 2007<sup>a</sup>

El número de grandes adquisiciones transfronterizas en América Latina y el Caribe aumentó en 2007, como reflejo del incremento de este tipo de transacciones en el mundo (véase el recuadro I.1). De 20 operaciones de más de 500 millones de dólares registradas en 2006 se pasó a 30 operaciones en 2007 (véase el cuadro).

Entre estas 30 operaciones se destacaron los sectores de acero, infraestructura y servicios públicos y servicios financieros. Brasil fue el principal destino de las grandes inversiones (11 de las 30), aunque México fue el destino de tres de las cinco mayores transacciones. El origen de los inversionistas en estas grandes

transacciones fue muy diversificado, con empresas adquirentes provenientes de 14 países, entre los que se destacan Estados Unidos, Canadá y España. Las empresas translatinas realizaron cuatro de las 30 grandes transacciones, en los sectores de acero, servicios para la industria petrolera, comercio minorista y petroquímica (véase la sección D).

Recuadro I.2 (continuación)

**ADQUISICIONES TRANSFRONTERIZAS DE ACTIVOS Y EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE,  
POR MÁS DE 500 MILLONES DE DÓLARES, ANUNCIADAS O CONCLUIDAS EN 2007<sup>a</sup>**  
(En millones de dólares)

Empresa o activo adquiridos	País de la empresa o de los activos adquiridos	Empresa adquirente	País de la empresa adquirente	Vendedor	País del vendedor	Valor anunciado	Sector	
Operaciones de entrada o cambio de titularidad entre empresas extranjeras								
Operaciones anunciadas en 2007								
1	Concesiones viarias	México	Consortio Goldman Sachs/ICA	Estados Unidos/México	Gobierno de México	México	4 021	Infraestructura-carreteras
2	Grupo Imsa	México	Ternium	Argentina			3 187	Acero
3	RBTT Financial Holdings	Trinidad y Tabago	Royal Bank of Canada	Canadá	Varios	Trinidad y Tabago	2 187	Servicios financieros
4	ArcelorMittal Inox Brasil (antigua Acesita)	Brasil	ArcelorMittal	Luxemburgo/India			1 808	Acero
5	Activos de electricidad y gas	México	Gas Natural SDG	España	Électricité de France, Mitsubishi	Francia, Japón	1 448	Electricidad
6	Serasa SA	Brasil	Experian Group	Irlanda	Bradesco, Itaú, ABN Amor, Santander, HSBC, Unibanco	Brasil, Reino Unido, Países Bajos, España	1 191	Servicios financieros
7	MMX Minas-Rio	Brasil	Anglo American	Reino Unido	MMX Mineração, Centennial	Brasil	1 150	Acero
8	Negocios tabacaleros en México	México	Altria Group	Estados Unidos	Grupo Carso	México	1 100	Tabaco
9	Atacadão	Brasil	Carrefour	Francia			1 100	Comercio minorista
10	Negocios caribeños	Varios Caribe	Marubeni	Japón	Mirant	Estados Unidos	1 082	Electricidad
11	Negocios de perforación y E&P	Argentina y otros	GP Investments	Brasil	Pride International	Estados Unidos	1 000	Servicios a la industria petrolera
12	5 centros comerciales	Brasil	Brookfield Asset Management	Canadá	Malzoni Investment Group	Brasil	963	Bienes raíces
13	LQIF	Chile	Citigroup	Estados Unidos	Quiñenco	Chile	900	Servicios financieros
14	Negocio de cables	Chile	Nexans	Francia	Madeco	Chile	853	Metales
15	Banco del Desarrollo	Chile	Bank of Nova Scotia	Canadá	Sociedad de Inversiones, Crédito agrícola, Intesa São Paulo	Chile, Francia, Italia	810	Servicios financieros
16	Franquicias de 1 600 restaurantes McDonalds	Varios	Restco Iberoamericana	Estados Unidos	McDonald's Corp.	Estados Unidos	700	Restaurantes
17	Chilquinta, Luz del Sur	Chile, Perú	Ashmore Energy International	Reino Unido/Estados Unidos	Public Service Enterprise	Estados Unidos	685	Electricidad
18	Adriano Ometto Participações	Brasil	Abengoa SA	España			684	Química
19	Essbio	Chile	Ontario Teachers' Pension Fund	Canadá	Southern Cross Group	Argentina	677	Servicios sanitarios
20	Afore Santander Mexicana, AFP y Cesantía Santander, Afinidad AFAP SA	México, Colombia, Uruguay	ING Group	Países Bajos	Banco Santander	España	655	Servicios financieros
21	AFP Bansander	Chile	ING Group	Países Bajos	Banco Santander	España	645	Servicios financieros
22	Grupo de Supermercados Wong	Perú	Cencosud	Chile			623	Comercio minorista
23	Generadoras de electricidad	México	AES Corporation	Estados Unidos			611	Electricidad
24	Generadoras de electricidad	Brasil	Israel Corp., DS Construction	Israel, India	CDC Group	Reino Unido	568	Electricidad

Recuadro I.2 (conclusión)

	Empresa o activo adquiridos	País de la empresa o de los activos adquiridos	Empresa adquirente	País de la empresa adquirente	Vendedor	País del vendedor	Valor anunciado	Sector
25	Tevecap	Brasil	Telefonica S.A.	España	Abril	Brasil	566	TV por cable
26	Acindar	Argentina	ArcelorMittal	Luxemburgo/India			543	Acero
27	Bolsa de Mercadorías e Futuros	Brasil	General Atlantic	Estados Unidos			534	Servicios financieros
28	Negocio de vales de alimentación	Brasil	Sodexo Alliance	Francia	VR Group	Brasil	523	Servicios de vales de alimentación
29	Activos en Venezuela (Rep. Bol. de)	Venezuela (Rep. Bol. de)	Rusoro Mining	Canadá	Gold Fields	Sudáfrica	507	Minería
30	Grupo Amanco	Brasil	Mexichem	México	Nueva Holding	Chile	500	Química, petroquímica
Operaciones anunciadas antes de 2007 y concluidas en 2007								
1	Arcelor Brasil SA	Brasil	ArcelorMittal	Luxemburgo	Arcelor	Luxemburgo	5 412	Acero
2	Grupo Cuscatlán	El Salvador	Citigroup	Estados Unidos	Corp. UBC Internacional	Costa Rica	1 510	Servicios financieros
3	Planta de Villacero	México	ArcelorMittal	Luxemburgo	Grupo Villacero	México	1 439	
4	Grupo Industrial Herraduras	México	Brown Forman	Estados Unidos			776	Bebidas-vinos/licores
Operaciones de salida de empresas transnacionales, con venta de activos/empresas a empresas locales								
1	Yacimientos Petrolíferos fiscales (14,9%)	Argentina y otros	Grupo Petersen	Argentina	Repsol YPF	España	2 235	Hidrocarburos
2	Electricidad de Caracas	Venezuela (Rep. Bol. de)	PDVSA	Venezuela (Rep. Bol. de)	AES Corporation	Estados Unidos	739	Electricidad
3	Empresas Emel	Chile	Cía General de Electricidad	Chile	PPL Corporation	Estados Unidos	660	Electricidad
4	CANTV	Venezuela (Rep. Bol. de)	Gobierno de Venezuela (Rep. Bol. de)	Venezuela (Rep. Bol. de)	Verizon	Estados Unidos	572	Telecomunicaciones
5	Solpart	Brasil	Fondos de pensión brasileños	Brasil	Telecom Italia	Italia	515	Telecomunicaciones

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

<sup>a</sup> Las operaciones 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.

A pesar de las circunstancias descritas en el recuadro I.1, que llevaron a una desaceleración de la expansión de los fondos de capital privado, las adquisiciones por estos fondos en América Latina y el Caribe siguieron aumentando en 2007. Entre las principales adquisiciones transfronterizas por fondos de capital privado se destaca la actuación de Advent, General Atlantic

y Brysam, pero también la de fondos de capital privado regionales, en particular el brasileño GP Investments. También hubo un incremento en las operaciones realizadas por fondos de pensión y empresas de gestión de activos, entre los cuales se han destacado los canadienses Ontario Teachers' Pension Fund (OTTP) y Brookfield Asset Management (véase el capítulo IV).<sup>b</sup>

Entre los factores que han estimulado el interés de estos inversionistas en América Latina están el control de las variables macroeconómicas, una mayor competitividad de las economías y el desarrollo, el desempeño de los mercados de capitales y la percepción de la necesidad de mayor diversificación de los activos.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de Bloomberg; *América economía*, "Ford invertirá US\$ 160 millones en Argentina", 13 de agosto de 2007; Latin Finance, "Private equity takes root", septiembre de 2007.

<sup>a</sup> Esta sección se basa en datos extraídos del sistema de información financiera Bloomberg. Los datos sobre fusiones y adquisiciones se refieren a las operaciones, concluidas o pendientes, anunciadas cada año. No incluyen operaciones mundiales en las cuales la empresa adquirida tiene activos en América Latina y el Caribe, como por ejemplo la compra de Banco Real (una división del banco neerlandés ABN Amro) por el Banco Santander en el contexto de la compra global de ABN Amro por un consorcio en el cual participó Santander (véase el recuadro I.1).

<sup>b</sup> Se observa una tendencia de estos inversionistas a comprar participaciones mayores y en muchos casos a adquirir el control de las empresas, por lo cual una proporción mayor de estas inversiones se registra como inversión directa.



En el gráfico I.6 se muestra la disponibilidad de estadísticas oficiales respecto del destino sectorial de la inversión extranjera en los principales países receptores de América Latina y el Caribe en 2007. Como se observa, existen importantes lagunas en los datos, que se suman a metodologías diferentes adoptadas por cada país. Estos factores restringen la comparabilidad e impiden la agregación de los datos con precisión. Súmese a esto que en algunos países se excluyen de las estadísticas sobre el destino sectorial de la IED algunas categorías de inversiones. En el caso chileno, por ejemplo, se excluyen algunos tipos de reinversiones, lo que llevaría a una subestimación importante de las inversiones en recursos naturales, ya que se estima que la mayor parte de las reinversiones de utilidades en Chile se destinan a la minería (véase la subsección 3). En Perú, por otra parte, las inversiones en el sector de hidrocarburos están clasificadas en rubros relacionados con las actividades emprendidas en la exploración, como los servicios de transporte, lo que también contribuye a subestimar la importancia de las inversiones en recursos naturales.

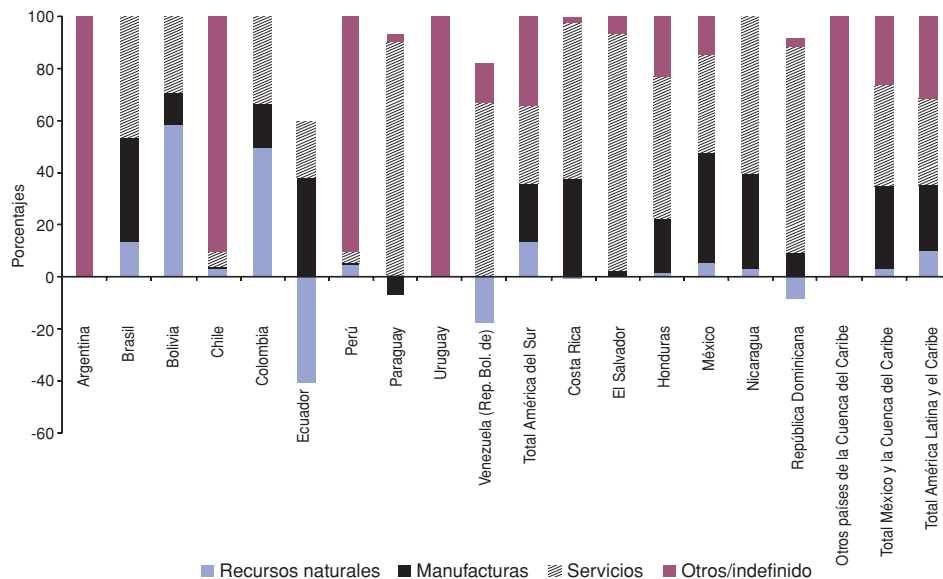
Aun así, los datos existentes permiten inferir que: i) existe una gran heterogeneidad en la distribución de la IED entre los países de la región; ii) la IED en

recursos naturales es más importante en América del Sur que en México y la Cuenca del Caribe y la IED en manufacturas es relativamente más importante en México y la Cuenca del Caribe que en América del Sur, y iii) como se ha observado en años anteriores (CEPAL, 2006, 2007a) en el agregado, y de acuerdo con los datos disponibles, la mayor parte de la inversión se destina a los servicios.<sup>6</sup>

En el conjunto de países para los cuales se dispone de datos, los principales inversionistas en América Latina y el Caribe fueron Estados Unidos y Países Bajos (véase el gráfico I.7). Cabe mencionar que en las inversiones de este último se incluyen también las inversiones de empresas de otros orígenes a partir de sus subsidiarias neerlandesas.<sup>7</sup>

Al comparar el período 2003–2007 con el período 1998–2002, se observa un cambio en la composición de los principales países inversionistas. La participación de España y Estados Unidos como inversionista en la región ha disminuido, mientras que la de los Países Bajos ha aumentado. Este cambio puede relacionarse con el fin del ciclo de privatizaciones, en el que las empresas españolas fueron particularmente activas,<sup>8</sup> y a la salida de empresas transnacionales estadounidenses.

Gráfico I.6  
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: SECTORES DE DESTINO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, 2007  
(En porcentajes)



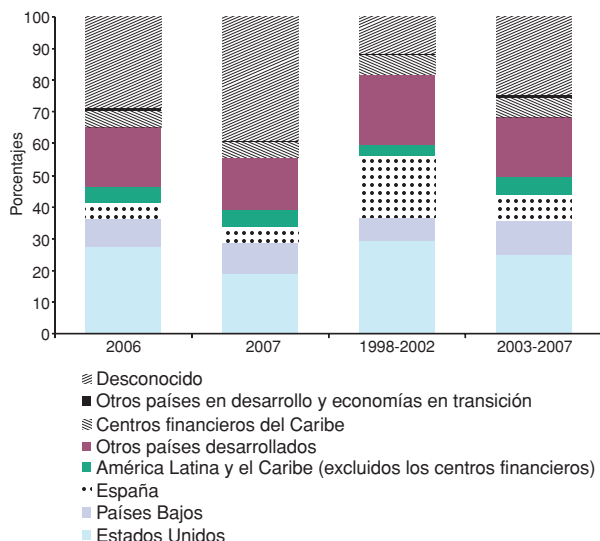
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales disponibles al 30 de abril de 2008.

<sup>6</sup> Para mayor detalle sobre el destino sectorial de la IED recibida por los países de América Latina y el Caribe, véase el cuadro I-A-2 del anexo.

<sup>7</sup> Para mayor detalle sobre el origen de la IED recibida por los países de América Latina y el Caribe, véase el cuadro I-A-3 del anexo.

<sup>8</sup> En forma simultánea, las inversiones españolas se reorientaron hacia otras regiones y en el caso de América Latina y el Caribe hacia nuevos sectores como la construcción y el turismo (CEPAL/SEGIB, 2007).

Gráfico 1.7  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: ORIGEN DE LA INVERSIÓN  
 EXTRANJERA DIRECTA, 1998–2007**  
 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales disponibles al 30 de abril de 2008.

La intensificación de la internacionalización de las empresas latinoamericanas ha generado mayores corrientes de inversión en el exterior de los respectivos países. La proporción de las inversiones intrarregionales en el total, representa un 10% de las inversiones recibidas por la región en 2007 (véase la sección D).

El surgimiento de China en el escenario mundial ha tenido efectos directos e indirectos en las inversiones en América Latina. En forma indirecta, los efectos más visibles son los de la demanda china en los precios de los productos básicos, que a su vez han impulsado inversiones en la minería y en los hidrocarburos. Por otra parte, el país ha sido un fuerte competidor por las inversiones manufactureras de bajo costo, generando desafíos para las inversiones en busca de eficiencia, principalmente en México y la Cuenca del Caribe. En forma directa, América Latina, entre otros destinos, ha sido una fuente de materias primas de importancia cada vez mayor debido a la necesidad del país asiático de diversificar sus fuentes de recursos. La región también se ha convertido cada vez más en un mercado para los productos chinos. No obstante, de acuerdo con las cifras oficiales, China, como otros países en desarrollo, sigue siendo un inversionista marginal en la región. Sin embargo, en varios países se han registrado inversiones a cargo de empresas provenientes de países en desarrollo, como se describe en la sección 3.

Por último, cabe mencionar que la atracción de inversión extranjera ocupa un lugar importante en la agenda de políticas de los países de la región. En el recuadro I.3 se sintetizan algunas de las medidas recientes más relevantes en términos de política para la inversión extranjera en los países de América Latina y el Caribe.

Recuadro I.3

**POLÍTICAS DE ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE – NOVEDADES EN 2007**

A partir de una breve encuesta a los organismos de promoción de inversiones de la región, se pueden identificar por un lado iniciativas que buscan (o tienen como efecto secundario) el desarrollo de mayores atractivos para la inversión extranjera, y por otro lado algunas que, en el marco de una revisión del papel de las empresas transnacionales para el desarrollo de los respectivos países, restringen beneficios o garantías anteriormente aseguradas.

**Argentina:** en 2007 comenzó a funcionar ProsperAr, el organismo nacional de promoción de inversiones de Argentina, que tiene entre sus actividades misiones al exterior y un centro de información y asesoramiento a potenciales inversores. En términos del ambiente de negocios, es relevante la decisión de eliminar la doble indemnización para el despido de trabajadores, regulación que regía desde 2002.

**Brasil:** uno de los principales avances fue la adopción del Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC), con el que se intenta garantizar las condiciones necesarias para el crecimiento sostenible a mediano y largo plazo a través de mejoras en el acceso a crédito, mejoras en el ambiente de inversiones, fomento a las inversiones en infraestructura, perfeccionamiento del sistema tributario y medidas fiscales de largo plazo. Entre otras medidas, se adoptó un régimen tributario especial para la adquisición de máquinas y equipos utilizados en obras de infraestructura, se implantaron fondos de inversión para proyectos de infraestructura y se licitaron varios proyectos.

**Colombia:** se adoptaron una serie de medidas para mejorar la protección al inversionista y el acceso a terceros mercados: “exigencias de transparencia en las transacciones entre empresas vinculadas, agilidad en el pago de

impuestos con la implementación de declaraciones fiscales electrónicas, reducción progresiva del impuesto sobre la renta y simplificación de las reglas de contabilidad, extensión de los horarios de operación de puertos, una política selectiva en la inspección aduanera, reducción de los tiempos en el manejo de carga en puertos y terminales; creación de zonas francas especiales o uniempresariales; avances en la negociación y firma de tratados de libre comercio con capítulos de promoción y protección recíproca de inversiones; avances en negociaciones de acuerdos para evitar la doble tributación; impulso a la promoción de beneficios para los inversionistas en especial a los contratos de estabilidad jurídica; presentación al congreso de proyecto de ley que crea las zonas libres de segunda vivienda.”

**Guatemala:** los principales esfuerzos se han orientado a desarrollar mano de obra calificada, con fondos de capacitación

Recuadro I.3 (conclusión)

para especialización y fomento de becas para la especialización de mano de obra calificada para las diversas industrias de atracción de inversión. Estas iniciativas se dan en el ámbito de la Agenda Nacional de Competitividad. Lanzada en 2005, busca, mediante mejoras en los niveles de educación y capacitación, fortalecimiento institucional y mejora de la infraestructura (entre otros), el desarrollo del potencial del país en turismo, como plataforma exportadora, centro logístico y de servicios y centro energético.

**Costa Rica:** Costa Rica ha seguido una estrategia de escalamiento vertical (mejorando su participación en las cadenas globales de valor de un mismo sector) y horizontal (incrementando su atractivo para nuevos sectores estratégicos). Los principales sectores elegidos han sido los dispositivos médicos, la industria automotriz, la aeronáutica y la aeroespacial y los servicios (posproducción, ingeniería, diseño, animación 3D). El país implementó el Plan Costa Rica Multilingüe para superar la escasez de mano de obra calificada

y analiza la posibilidad de cambios de la estructura de incentivos tributarios para la IED, y en particular para las actividades de investigación y desarrollo. En términos de acceso a mercados destacan la aprobación por referéndum del CAFTA–RD y la ampliación, por la OMC, hasta el 2015 del plazo para la adecuación a las normas sobre zonas francas. Este último factor beneficia igualmente a otros países de la región, como El Salvador, Guatemala, Panamá, República Dominicana y Uruguay.

**El Salvador:** en el contexto de políticas más amplias de mejoras del ambiente de negocios y de la infraestructura, el gobierno sancionó la Ley de servicios internacionales con el objeto de promover inversión en sectores estratégicos entre los cuales están distribución y logística, externalización de procesos de negocios, centros de contacto, desarrollo de software, investigación y desarrollo, reparación y mantenimiento de cruceros, buques de carga y de aeronaves. La Ley contempla la exención total de impuestos de

importación de los bienes de capital requeridos para llevar a cabo la actividad, exención del impuesto sobre la renta e impuesto municipal sobre los bienes y el capital de la compañía y exención del IVA en la compra de insumos y servicios requeridos para poder realizar las operaciones.

**Ecuador:** Ecuador, en tanto, está pasando por una revisión de la legislación nacional, en el contexto de la cual, hasta fines de 2007, el principal cambio relacionado con la atracción de inversiones fue la aprobación de una nueva ley tributaria, que fija nuevos porcentajes para el impuesto a la renta y la salida de capitales y deroga la Ley de beneficios tributarios vigente desde noviembre de 2005. Siguiendo los pasos adoptados por Bolivia en mayo de 2007, en febrero de 2008 Ecuador anunció su intención de retirarse de nueve tratados bilaterales de inversión que permitían a los inversionistas acceder al CIADI como mecanismo de protección de inversiones.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cuestionarios respondidos por los respectivos organismos de promoción de inversión de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala e Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible, "Ecuador will denounce at least nine bilateral investment treaties", 5 de febrero de 2008; Jorge Woodbridge, "Perspectivas de la inversión extranjera directa en Costa Rica" y Gabriela Llobet, "El futuro de la IED en Costa Rica", documentos presentados en el seminario La economía costarricense en el 2007 y el papel de la inversión extranjera, San José, 15 de abril de 2008.

## 2. Importancia y distribución de las empresas transnacionales no financieras en América Latina y el Caribe<sup>9</sup>

A las empresas extranjeras corresponde el 26% de las ventas de las 500 mayores empresas no financieras de América Latina y el Caribe en 2006 (el año más reciente del cual se dispone de datos). Sin embargo, la importancia relativa de estas empresas es heterogénea entre sectores. La participación de las transnacionales en las ventas del sector primario es de apenas el 6%, mientras que en servicios y manufacturas asciende al 29% y el 37%, respectivamente (véase el gráfico 1.8).<sup>10</sup>

Al desagregar aún más los datos (véase el gráfico I.9) se observa que la proporción de empresas transnacionales en el sector primario es bastante mayor

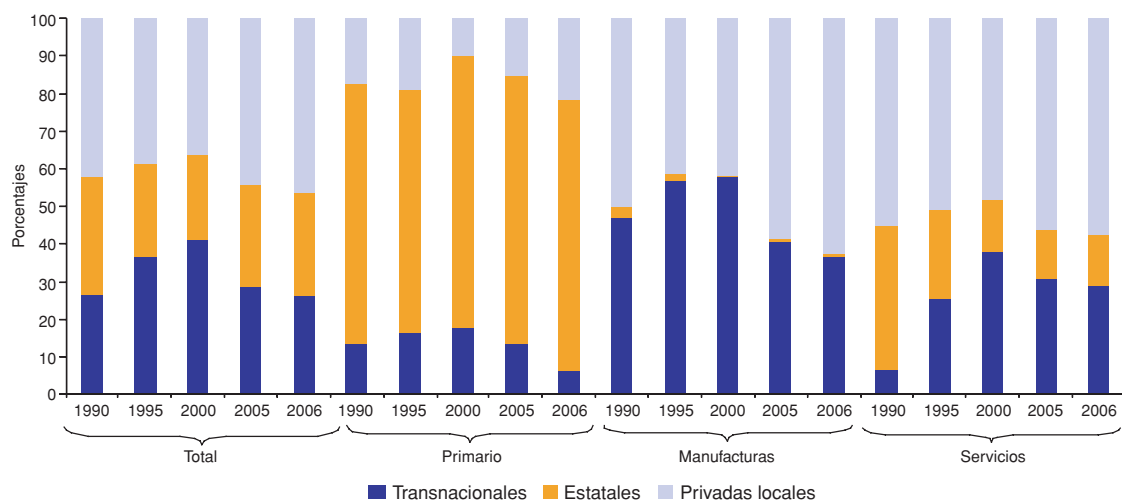
en el sector minero (30%) que en el de hidrocarburos (10%). No obstante, en ambos sectores predominan las empresas estatales.

Con respecto a las manufacturas, las empresas transnacionales predominan en los sectores con mayor contenido tecnológico, entre ellos el automotor (93%) y el de electrónica (77%), actividades concentradas casi exclusivamente en México y Brasil. Por otra parte, en el sector de alimentos y agroindustria prevalecen las empresas privadas locales, a las que corresponde el 63% de las ventas, mientras que la participación de las empresas extranjeras es del 37%.

<sup>9</sup> La CEPAL agradece a la revista *América economía* el acceso a la base de datos sobre las 500 mayores empresas de América Latina.

<sup>10</sup> Se consideraron en esta sección como empresas extranjeras o transnacionales tanto a las subsidiarias de empresas de otras regiones, como también a las subsidiarias de empresas latinoamericanas fuera de sus países de origen pero dentro de la región. Las empresas latinoamericanas con inversiones fuera de sus países de origen (translatinas) se examinan específicamente en la sección D.

Gráfico I.8  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: VENTAS DE LAS 500 MAYORES EMPRESAS, 1990–2006**  
 (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 de Chile, 2007.

**Nota:** Excluye servicios financieros.

A pesar de la preponderancia de las empresas extranjeras en las telecomunicaciones —inclusive las subsidiarias en el exterior de las mexicanas Telmex y América Móvil— y de la existencia de importantes empresas transnacionales en otros segmentos, las empresas transnacionales son minoritarias en el sector de servicios.

En el gráfico I.10 se muestra la distribución sectorial de las ventas de las empresas transnacionales en la región en 2006. Se aprecia que el 46% corresponde a manufacturas, el 37% a servicios y el 17% al sector primario. Entre las manufacturas se destaca el sector automotor y de repuestos para vehículos con el 22% de las ventas. Los principales grupos transnacionales en América Latina y el Caribe —listados en el cuadro I-A-4— reflejan esta distribución, en la que predominan las empresas del sector automotor, de telecomunicaciones y repuestos para vehículos.

En términos geográficos, un 70% de las ventas de las empresas transnacionales de América Latina y el Caribe se concentran en Brasil y México. Brasil es el país con el mayor número de subsidiarias de empresas transnacionales (45%), seguido de Argentina (14%).

Se ha mantenido la tendencia a una menor participación de las transnacionales con respecto a las empresas locales, privadas y estatales observada en años

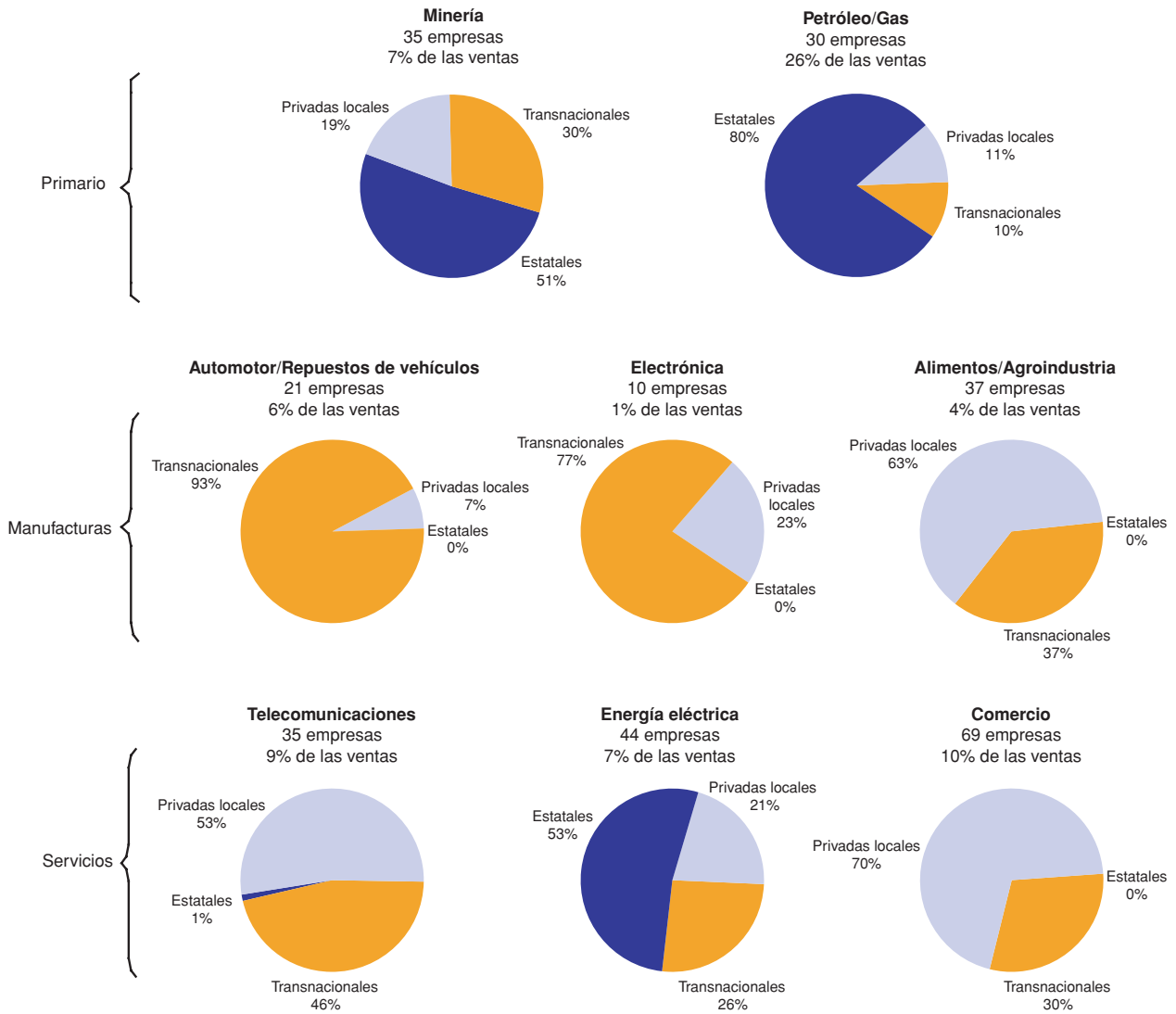
anteriores (CEPAL, 2007a).<sup>11</sup> En efecto, la participación de estas empresas en las ventas de las 500 mayores empresas de la región se redujo del 41% en 2000 al 29% en 2005 y al 26% en 2006, en un fenómeno común a los tres sectores (véase el gráfico I.8). Entre 2005 y 2006, la participación de las transnacionales disminuyó del 14% al 6% en el sector primario, del 41% al 37% en el sector manufacturero y del 31% al 29% en el sector de servicios. Esto se explica en parte porque las empresas locales han aprovechado las oportunidades generadas por el crecimiento regional, lo que se aprecia también en la creciente internacionalización de las actividades de las empresas translatinas en otros países de la región (véanse la subsección 1 y la sección D). Por otra parte, el auge de los precios de los productos básicos ha fortalecido la posición de las empresas vinculadas con estos sectores, en mayor medida locales.

La reducción relativa de la importancia de las empresas transnacionales se refleja también en los datos sobre las exportaciones (véase el gráfico I.11). Así, mientras las empresas extranjeras realizaban el 50% de las exportaciones de las 200 mayores exportadoras en 2000, su participación se redujo al 27% en 2005 y al 18% en 2006.

En el gráfico I.12 se muestra la distribución sectorial de las mayores transnacionales exportadoras entre 2002 y 2006. El sector minero ha cobrado importancia en

<sup>11</sup> Esto a pesar de que las ventas de las empresas transnacionales se incrementaron en términos absolutos. Las ventas de las 50 mayores transnacionales aumentaron un 12% en 2006.

Gráfico I.9  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS TRANSNACIONALES Y LOCALES EN LAS VENTAS DE LAS 500 MAYORES EMPRESAS, 2006**  
 (En porcentajes)

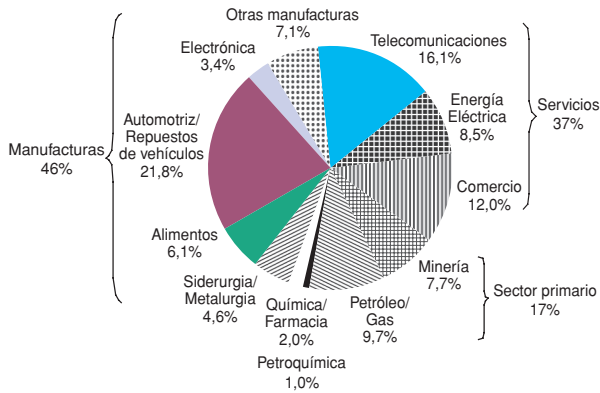


**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago de Chile, 2007.  
**Nota:** Excluidos los servicios financieros.

forma gradual, pasando del 7% de las exportaciones de las 200 mayores exportadoras en 2002 al 17% en 2004 y al 33% en 2006. En forma simultánea, las exportaciones del sector automotor han perdido importancia en las exportaciones de las empresas transnacionales: del 48% en 2002, se redujeron al 36% en 2004 y al 35% en 2006. De igual manera, la participación de la electrónica también disminuyó, pasando del 19% en 2002 al 2% en 2004, con una ligera recuperación en 2006 (4%).

En síntesis, la presencia de las empresas transnacionales en las actividades económicas de América Latina es considerable y heterogénea, pero su participación relativa entre las grandes empresas en términos de ventas y exportaciones está disminuyendo. El fuerte incremento de las corrientes de IED en 2007 podría sugerir una inversión o un estancamiento de esta tendencia. No obstante, el importante papel de las empresas locales en sectores de fuerte crecimiento no permite confirmarlo.

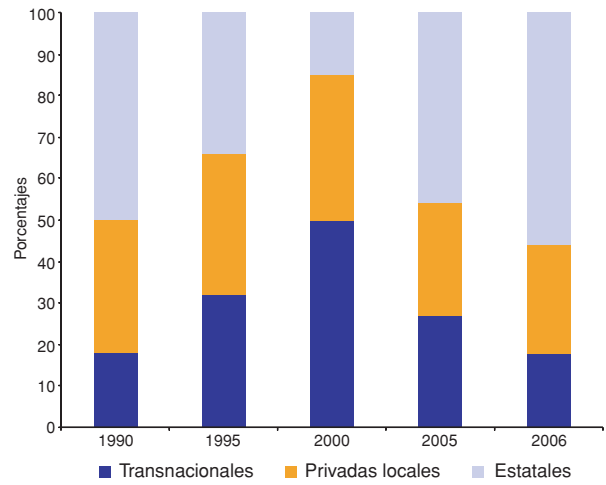
Gráfico I.10  
**AMÉRICA LATINA: DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS VENTAS DE EMPRESAS TRANSNACIONALES, 2006**  
 (En porcentajes)



**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 de Chile, 2007.

**Nota:** Excluye servicios financieros.

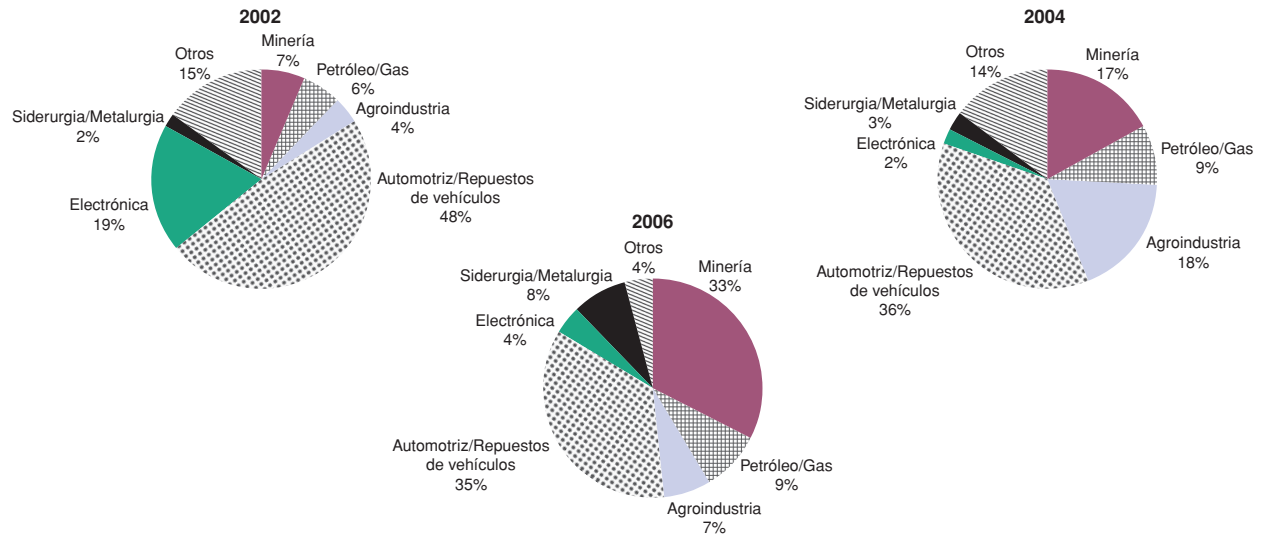
Gráfico I.11  
**EXPORTACIONES DE LAS 200 MAYORES EMPRESAS EXPORTADORAS SEGÚN TIPO DE PROPIEDAD, 2006**  
 (En porcentajes)



**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 de Chile, 2007.

**Nota:** Excluye servicios financieros.

Gráfico I.12  
**DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS EXPORTACIONES DE LAS 200 MAYORES EMPRESAS TRANSNACIONALES EXPORTADORAS, 2002-2004-2006<sup>a</sup>**  
 (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 de Chile, 2007.

<sup>a</sup> Los datos de 2002 están calculados sobre la base de 93 empresas, mientras que en 2004 y 2006 se utiliza un universo de 88 y 65 empresas, respectivamente. El número de empresas corresponde a las empresas transnacionales que pertenecen al grupo de las 200 mayores exportadoras de la región en cada año.

**Nota:** Excluye servicios financieros.

### 3. La IED desde la óptica de las estrategias corporativas

Las inversiones extranjeras directas pueden clasificarse según la estrategia o motivación principal del inversionista. En general, las empresas buscan en terceros países la posibilidad de explotar recursos naturales, acceder a mercados locales o regionales, producir a bajos costos para exportar a terceros mercados o tener acceso a activos estratégicos, como conocimiento, tecnología de punta y mano de obra calificada (CEPAL, 2004, sobre la base de Dunning, 1993). La utilidad de esta clasificación es que permite comprender e identificar, sobre la base de hechos estilizados respecto de los determinantes y los efectos de los distintos tipos de inversión, las principales tendencias en la IED y los principales desafíos para maximizar la contribución de la IED al desarrollo de los países receptores (CEPAL, 2007a).

Tradicionalmente, América Latina y el Caribe ha recibido inversiones extranjeras en busca de mercados, de recursos naturales y de eficiencia, es decir, de producción de bajos costos para exportar a terceros mercados. Mientras que las inversiones en busca de mercados se han destinado a toda la región (y en el caso de las manufacturas en particular a los grandes mercados), las inversiones en busca de recursos naturales se han concentrado sobre todo en América del Sur, mientras que aquellas cuyo objetivo es la eficiencia se han concentrado en México y la Cuenca del Caribe. Aunque algunas empresas han establecido centros de excelencia mundiales de servicios o tecnología en la región, esta no ha sido un destino importante de inversiones en busca de activos estratégicos.<sup>12</sup>

Sin duda, la correspondencia entre estrategia de inversión y subregiones no es absoluta. De hecho, ha habido un incremento de la inversión en busca de recursos naturales —minería, agroindustria, turismo—

en México y la Cuenca del Caribe y existen en América del Sur subsidiarias de empresas transnacionales que producen determinadas líneas de productos para el mercado global.<sup>13</sup> No obstante, la distribución de los tipos de inversión mencionada en el párrafo anterior sigue siendo la predominante.

A continuación se ofrece un panorama de la IED recibida por América Latina y el Caribe en el marco de cada una de las estrategias.

#### a) IED en busca de mercados

La IED en busca de mercados fue favorecida en 2007 por el buen desempeño de la economía de la región, en la que se han observado un crecimiento sostenido, menores tasas de desempleo, mayor remuneración media real y una reducción de los niveles de pobreza e indigencia respecto del inicio de la década (CEPAL, 2007b, 2007c). Los dirigentes de las empresas han buscado explotar el aumento de la demanda resultante de este desempeño que —sumado a un mayor acceso al crédito en algunos países— ha fomentado la incorporación de nuevos segmentos de la población al mercado consumidor, con efectos muy evidentes en la actividad de las empresas transnacionales, sobre todo en los sectores automotor, bienes de consumo masivo, comercio minorista, servicios financieros, electricidad, telecomunicaciones y construcción. A continuación se describen las principales inversiones en estos sectores, con excepción de las telecomunicaciones, sector examinado en el capítulo II. Las inversiones de las empresas siderúrgicas transnacionales en América Latina y el Caribe, que combinan la búsqueda de mercados con la búsqueda de recursos naturales, se analizan en el recuadro I.4.

<sup>12</sup> UNCTAD (2005), por ejemplo, muestra la importancia relativamente pequeña de América Latina y el Caribe como destino de inversiones en investigación y desarrollo (I y D).

<sup>13</sup> Se destaca, por ejemplo, que Argentina ha recibido cada vez más inversiones en centros de servicios integrados a las redes de producción de las empresas transnacionales, en segmentos como contenidos de televisión, centros de diseño e investigación, servicios contables, de administración e informáticos y desarrollo de software (ProsperAr, 2008).

Recuadro I.4

**ACERO: EL DOBLE ATRACTIVO DE LOS RECURSOS Y DEL MERCADO**

Las estrategias de inversión de las empresas acereras en América Latina y el Caribe son una combinación de búsqueda de recursos naturales y de mercados. En este sentido, el sector ha sido doblemente favorecido por la coyuntura mundial y por la demanda creciente en los mercados locales. En 2007, la siderurgia fue el blanco de algunas de las principales adquisiciones y proyectos de inversión anunciados. Para ArcelorMittal la región ha sido considerada clave por el potencial de sus principales mercados, otras empresas han invertido en sociedad con la brasileña CVRD para la construcción de nueva capacidad siderúrgica destinada a la exportación. Las inversiones de Ternium, del grupo argentino Techint, y de la brasileña Gerdau se describen en la sección D.

**ArcelorMittal**

América Latina y en particular Brasil y México han sido importantes destinos para la estrategia de crecimiento de ArcelorMittal, que se ha concentrado en mercados de alto crecimiento y bajo costo, y a la vez busca integrarse verticalmente hacia la mineración por una parte y los productos de mayor valor agregado, como los tubos de acero, por otra. La compra de las acciones de accionistas minoritarios de Arcelor Brasil por un monto de aproximadamente 4.200

millones de dólares elevó la participación de ArcelorMittal al 97,85%, permitiendo simplificar la estructura, optimizar las corrientes de deuda y efectivo, racionalizar la tributación y aumentar la exposición al mercado sudamericano. La empresa inauguró un tercer alto horno en su planta de Tubarão y anunció inversiones de 5.000 millones de dólares en Brasil en los próximos cinco años en expansión de capacidad. En México, ArcelorMittal concretó la compra de Sicartsa, que con Lázaro Cárdenas —planta en la cual también realizó inversiones— son las principales operaciones de la empresa en el país. La compañía realizó además un acuerdo de distribución con el grupo Villacero. En ambos países, ArcelorMittal hizo inversiones en la minería de hierro, con el objetivo de verticalizar su operación y facilitar el acceso a su principal insumo básico. Las inversiones en la planta de Tubarão en Brasil y en Lázaro Cárdenas en México son clave en el plan de crecimiento de la empresa hasta 2012 respecto de los aceros planos. En los aceros largos, la empresa aumentó su participación en Acindar (Argentina) (como mecanismo para ampliar capacidad), Point Lisas (Trinidad) y Sicartsa (México) y mejorar su operación en Juiz de Fora (Brasil) y otras plantas en América del Sur. Por último, ArcelorMittal compró la productora de tubos de acero inoxidable Cister en Uruguay. El

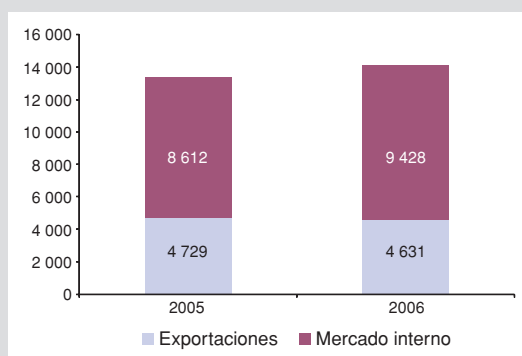
impulso a las inversiones orientadas al mercado latinoamericano obedece en gran parte a la reanudación de la producción automotriz y la construcción, mencionados anteriormente, y a la continuidad del crecimiento de la industria de hidrocarburos, objeto de la sección siguiente.

**Las asociaciones de CVRD**

Si el mercado ha sido un importante atractivo para las inversiones de ArcelorMittal, los recursos naturales han sido clave para atraer inversiones en nueva capacidad siderúrgica hacia Brasil, en proyectos en sociedad con Companhia Vale do Rio Doce. Después de haber vendido participaciones en empresas siderúrgicas en Brasil como forma de orientarse estratégicamente luego de su privatización, CVRD volvió a invertir en este sector, en cuatro proyectos desarrollados en sociedad con algunos de los principales clientes: ThyssenKrupp (Alemania), Dongkuk (Corea), Baoshan Iron & Steel (China) y un cuarto todavía no dado a conocer hasta el momento de redactar este informe. Las características comunes de los tres emprendimientos ya definidas son su localización en el litoral brasileño, cerca de los principales puertos y con conexiones logísticas a las minas de los Sistemas Sur o Norte de CVRD. Se trata de las primeras inversiones en nuevas plantas siderúrgicas en Brasil después de algunas décadas, y el sistema de sociedades con clientes es parecido al modelo adoptado por CVRD en sus principales operaciones de producción de pelotas de hierro —Nibrasco, Kobrasco, Itabasco, Hispanobras— pero van un paso más allá en la cadena productiva. Una de las empresas con las cuales CVRD podría realizar una asociación parecida es Nippon Steel. Las empresas tienen una larga historia de interacción y cooperación (entre otros por Nibrasco y su participación conjunta en Usiminas). La empresa japonesa ha demostrado interés por Brasil, con el aumento reciente de su participación en Usiminas y un anuncio de inversiones de más de 8.000 millones de dólares hasta 2010.

**ARCELOR BRASIL: DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS NETOS CONSOLIDADOS**

(En millones de reales)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de datos de Arcelor Brasil, *Relatório anual 2006*.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de "Fuertes inversiones de Nippon Steel en su filial brasileña Usiminas", *americaeconomica.com*, 13 de agosto de 2007; "Transforming tomorrow", presentación por Aditya Mittal, CFO, Arcelor Mittal, en Sandford Bernstein – Pan European Strategic Decisions, 25 de septiembre de 2007; Arcelor Mittal, "Growth Plan 2012" presentado en ArcelorMittal Investor Day, 11 al 13 de septiembre de 2007; Arcelor Brasil, *Relatório anual 2006*; "Vale do Rio Doce anuncia aliança com Nippon Steel", *Folha Online*, 18 de diciembre de 2006; *Latin Finance*, "M&A" November 2007; *AméricaEconomía.com*, "ArcelorMittal compra uruguaya Cinter y austriaca Eisen Wagner", 26 de diciembre.



### i) Sector automotor: expansión en el Mercosur

Las operaciones de las empresas transnacionales del sector automotor en América Latina y el Caribe que tienen como objetivo vender a los mercados locales y regionales se concentran en el Mercosur.<sup>14</sup> Este sector avanzó en 2007 debido a la continua recuperación de las economías de América del Sur (y en particular de Argentina y Brasil), a lo que se suma el mayor acceso al crédito de los consumidores brasileños.

La producción de vehículos continuó en aumento y llegó a sus niveles más altos en ambos países. También aumentaron las exportaciones procedentes de Argentina, que se destinaron principalmente a Brasil. Pese a que se mantienen en niveles históricamente altos, las exportaciones brasileñas —cuyos principales destinos fueron Argentina y México— se redujeron por segundo año consecutivo (véase el gráfico I.13).

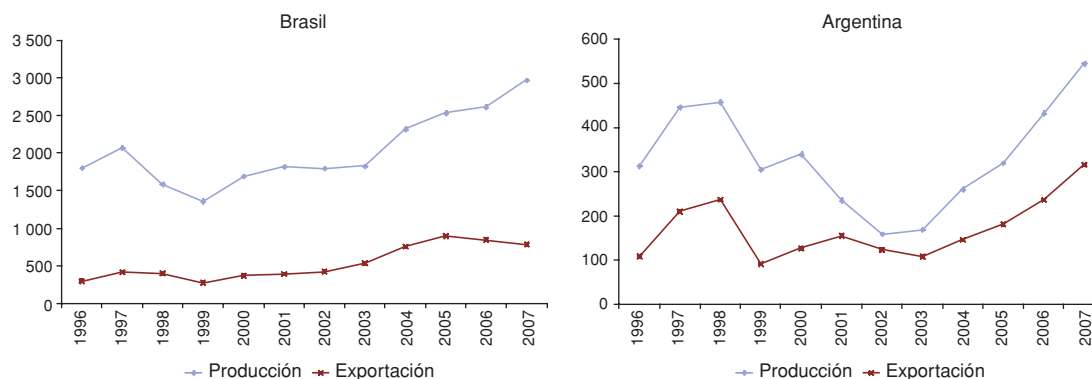
Brasil registró en 2007 un aumento en la IED en el sector automotor, y aunque no se dispone de datos oficiales sobre Argentina, los anuncios de inversión de las principales empresas de la industria también sugieren un incremento de la IED en este ramo. Las principales empresas establecidas en el Mercosur (GM, Ford, Fiat, Volkswagen, Renault, PSA Peugeot–Citroën) anunciaron importantes planes de inversión para ampliar su capacidad productiva, reactivar plantas, desarrollar nuevos modelos y mejorar la productividad.

Para las empresas estadounidenses, el aumento de la demanda en América del Sur —como en otros mercados emergentes— presentó una oportunidad para mitigar los efectos de la contracción en el mercado de

origen, que se suman a los desafíos de la competencia asiática. Incluso más allá de la coyuntura, los mercados emergentes —y entre ellos los de América Latina— se han considerado prioritarios para la expansión a largo plazo de las principales empresas automotrices (General Motors, 2007; Ford 2007; *América economía*, 2007b; AméricaEconomía.com, 2007a; KPMG, 2007; *Business Latin America*, 2007a; PSA Peugeot–Citroën, 2007a).<sup>15</sup>

Las empresas asiáticas Hyundai, Toyota, Honda y Nissan, cuya presencia en Brasil y Argentina es menor, también anunciaron en 2007 nuevas inversiones en esos dos países tanto en nuevas plantas como en el desarrollo de nuevos modelos. Además de las empresas japonesas y coreanas, el año marcó también el ingreso de empresas automotrices de India y China a la producción en América del Sur. Al igual que en el caso de las inversiones recientes de Hyundai en Brasil, las autoridades de estas empresas han optado por establecer operaciones de ensamblaje con socios locales. La compañía india Tata celebró un acuerdo de producción conjunta con Fiat para reactivar la planta de esta última en Córdoba, Argentina. La empresa china Chery se asoció con el grupo argentino Socma e invirtió 100 millones de dólares en una operación de ensamblaje de vehículos deportivos utilitarios en Uruguay destinados a los mercados del Mercosur. La planta es de propiedad de un ensamblador local. Chery también negoció con otra empresa uruguaya, Bognor, la producción de vehículos blindados. Esta operación se beneficiaría del acuerdo entre Brasil y Uruguay que estipula una exportación anual de 2.000 vehículos blindados al mercado brasileño (AméricaEconomía.com, 2007b, 2007c).

Gráfico I.13  
ARGENTINA Y BRASIL: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE AUTOMÓVILES, 1996–2007  
(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 (ADEFSA) de Argentina y de la Asociación Nacional de Fabricantes de Vehículos Automotores (ANFAVEA) de Brasil.

<sup>14</sup> Dado que el 80% de la producción automotriz mexicana se exporta (AMIA, 2008), las operaciones de las transnacionales automotrices en México se analizan en la subsección correspondiente a las inversiones en busca de eficiencia.

<sup>15</sup> Cabe mencionar que además de los planes de inversión mencionados, Ford compró la empresa brasileña Troller, productora de vehículos todoterreno.

Además de la buena evolución de los mercados de América del Sur, los dirigentes de las principales empresas automotrices también han buscado aumentar las ventas desde Argentina y Brasil hacia el resto de la región y en particular a México, mercado al cual han tenido mejor acceso gracias a la liberalización progresiva prevista en el Acuerdo de Complementación Económica entre México y los países del Mercosur.

Algunos factores de la industria actual podrían conducir a un mayor protagonismo de la industria automotriz sudamericana en el escenario mundial. Los altos precios del petróleo, la mayor preocupación de los consumidores por el medio ambiente y el crecimiento de las economías emergentes con numerosos consumidores potenciales han generado una mayor demanda de automóviles pequeños y que funcionan con combustibles alternativos. Las unidades de producción en América del Sur tienen ventajas con respecto a esta clase de vehículos por las características del mercado regional (en donde predominan consumidores sensibles al precio) y las décadas de experiencia en materia de biocombustibles en Brasil, que llevaron al desarrollo de los motores “flexfuel”. Esto podría generar oportunidades para la exportación desde América del Sur. De hecho, existen iniciativas de algunas empresas para maximizar la ocupación de su capacidad productiva en América del Sur aumentando las exportaciones y aprovechando las ventajas tecnológicas regionales en estos nichos.<sup>16</sup> No obstante, para aprovechar plenamente estas oportunidades, se plantea el desafío de reducir los costos de producción y maximizar las economías de escala y las complementariedades regionales.

Cabe mencionar también que, pese a la vocación predominantemente exportadora de la industria automotriz mexicana, algunas empresas como Nissan, GM y Ford han anunciado inversiones en vehículos destinados a la venta local (*Expansión*, 2007a, 2007b). Los empresarios chinos también buscan aprovechar las oportunidades del mercado mexicano y empiezan a ocupar espacios con productos de bajo costo. En 2006, First Automotive Works (FAW) estableció una alianza estratégica con el grupo local Bler (dedicado a la venta de electrodomésticos) para crear Giant Motors, una ensambladora de camiones ligeros para reparto de mercancías. Por el momento, las ventas se

destinan sobre todo al mercado mexicano, con un 15% previsto para exportación (*Expansión*, 2006). En 2007, FAW celebró una alianza con el grupo minorista y de servicios financieros Elektra, según el cual este último inicialmente vendería vehículos importados de China y comenzaría a ensamblarlos a partir de 2010. Un punto clave de esta asociación es la intención del grupo Elektra de financiar los vehículos mediante su Banco Azteca (*AméricaEconomía.com*, 2007d).

**ii) Bienes de consumo masivo: incorporación de los segmentos de menores ingresos y aprovechamiento de sinergias entre empresas locales y transnacionales**

La recuperación de la demanda interna en las principales economías latinoamericanas también ha promovido las inversiones en bienes de consumo masivo —higiene y limpieza, alimentos procesados y bebidas.<sup>17</sup> El crecimiento económico supuso la incorporación de nuevos consumidores al mercado, pero también han surgido oportunidades relativas a cambios de hábitos: la mayor proporción de mujeres integradas al mercado de trabajo ha provocado una mayor demanda de alimentos procesados y la mayor preocupación por la salud ha generado mercados para productos de nicho (*Business Latin America*, 2007b).

En este sector se procura aprovechar cada vez más las oportunidades de la incorporación al mercado de los consumidores de menores ingresos —la base de la pirámide. Para ello se han combinado estrategias de precio con estrategias de mercadeo innovadoras. Además de bajar los precios, Procter and Gamble ha buscado desarrollar productos y formatos novedosos, adaptados a los hábitos de la población de menores ingresos —como por ejemplo, el lavado de ropa a mano— pero al mismo tiempo cultivando marcas y calidad (*Expansión*, 2007c; *Valor online*, 2008). Los responsables de Nestlé también han buscado conquistar el segmento de “consumidores emergentes” con formatos distintos —paquetes chicos para productos de consumo ocasional como chocolates y más grandes y económicos para productos de uso regular como el café—, acceso a puntos de distribución de amplia capilaridad y el aprovechamiento de marcas aceptadas popularmente (Nestlé, 2008). No obstante,

<sup>16</sup> Fiat, Ford, General Motors, Peugeot, Renault y Volkswagen tienen centros de desarrollo y manufactura de vehículos “flexfuel” en Brasil. KPMG prevé que tres cuartas partes del mercado brasileño en 2010 corresponderán a vehículos de este tipo (KPMG, 2007). PSA exportaría los modelos Citroën C3 y Peugeot 307 desde Brasil a Europa. GM estaría desarrollando capacidad de fabricación de una nueva generación de vehículos pequeños que se venderá en América Latina y otros países en desarrollo. Ford, por otra parte, ha ampliado su base de ingeniería en América del Sur (*América economía*, 2007b, 2007c; PSA Peugeot–Citroën, 2007b).

<sup>17</sup> Debido al volumen de la transacción (1.100 millones de dólares), cabe mencionar también la compra por Philip Morris de participación adicional en su sociedad con el grupo Carso en México. Philip Morris de México anunció, además, que invertiría en proyectos de mejora de instalaciones, industria limpia y optimización de sus operaciones (*Expansión*, 2007d).

la competencia en materia de precios sigue siendo un factor determinante, como muestra la experiencia de Unilever, que ha bajado el precio de sus detergentes para hacer frente a la competencia local, o de Pepsico, que compró el fabricante de papas fritas Lucky en Brasil, agregando una línea de productos más baratos a su oferta de aperitivos (Elsevier Food International, 2007; *Valor online*, 2007a).

En forma simultánea, los empresarios del sector de alimentos y bebidas han buscado oportunidades de crecimiento en el segmento de los consumidores de más altos ingresos —en América Latina como en el resto del mundo— para posicionarse como empresas no solo de alimentos sino de productos para la salud y el bienestar. En este contexto, las compañías expanden sus líneas de alimentos funcionales, té, jugos y aguas. En el mercado de bebidas se destacan la compra de la empresa mexicana Jugos del Valle por Coca-Cola Femsa en sociedad con The Coca-Cola Company, la compra de té Leão en Brasil, también por The Coca-Cola Company, y el acuerdo de Nestlé con el grupo Modelo para la distribución de aguas minerales en México.

Tradicionalmente, las empresas transnacionales de bebidas han operado en la región mediante asociaciones con empresas locales —como la ya mencionada Coca-Cola FEMSA—, que permiten aprovechar las complementariedades entre las ventajas de las primeras —marca y conocimientos de mercadeo, capacidad financiera, gama de productos— con las de las segundas —conocimiento del mercado local, capacidad de producción, infraestructura de distribución (CEPAL, 2006). Algunas socias locales están desempeñando un papel más importante en estas sociedades. Además de su adquisición conjunta de Jugos del Valle, Coca-Cola Femsa compró en 2007 la embotelladora Refrigerantes Minas Gerais (Remil) en Brasil, una de las pocas embotelladoras de propiedad de The Coca-Cola Company (Coca-Cola Femsa, 2007a) (véase la sección D). Los accionistas de Vonpar Refrescos, otra embotelladora brasileña, compraron a Coca-Cola su participación del 49% en la empresa (*Valor económico*, 2008a).

Por otra parte, algunas empresas locales han logrado llenar los espacios dejados por empresas transnacionales. En Costa Rica, se destaca la compra por la empresa local Florida Ice and Farm de los negocios de embotellamiento y distribución de productos Pepsico de SABMiller, adquiridos como parte de la compra de la cervecera colombiana Bavaria en 2005. SabMiller es embotelladora de productos Coca-Cola en otros mercados, incluso en El Salvador y Honduras, lo que explica su interés en salir de la distribución de productos Pepsico. La

empresa costarricense había comprado anteriormente las operaciones de otra empresa transnacional —Ebro Puleva— en Centroamérica (*Nación*, 2007; FIFCO, 2007).

### iii) Comercio minorista: concentración, expansión y diversificación

En el sector del comercio minorista se ha observado la expansión de los grandes actores mediante adquisiciones (que han generado procesos de concentración de mercado) e inversiones en la expansión de redes y la diversificación de los servicios ofrecidos. A la expansión de los actores transnacionales se suma el crecimiento regional de empresas de Chile y México (véase la sección D).

La estructura de mercado de Brasil, el mayor mercado de la región, es fragmentada en comparación con la de los demás países latinoamericanos. Este hecho, sumado a las buenas perspectivas derivadas de un aumento del crédito al consumo, la incorporación de segmentos de la población de menores ingresos al mercado consumidor, un incremento de los sueldos reales y la caída de los precios de los productos importados por la apreciación de la moneda, ha aumentado el atractivo del mercado brasileño para los inversionistas extranjeros (*Business Latin America*, 2007c). En este contexto, Carrefour, la segunda mayor empresa de supermercados, compró Atacadão, la mayor empresa de comercio en grandes volúmenes, reforzando su presencia en el segmento de bajos ingresos y transformándose en la mayor cadena de comercio minorista del país. Las oportunidades del mercado brasileño también motivaron la compra por la chilena Cencosud de los supermercados GBarbosa, en el nordeste del país (además de la peruana Wong, véase la sección D).

En Colombia, el proceso de concentración de mercado se realizó de la mano de actores locales. Almacenes Éxito concretó la compra del control de su competidora Carulla Vivero, una acción defensiva ante la posible llegada de Wal-Mart y las cadenas minoristas chilenas (*América economía*, 2007d). En Chile, por otra parte, el intento de fusión de las empresas D&S y Falabella —bloqueado en febrero de 2008 por las autoridades de competencia— fue divulgado como un paso hacia la ampliación de la presencia internacional de las empresas (*América economía*, 2007e).

Las empresas extranjeras han invertido también en la expansión orgánica (entendida como la apertura de nuevos locales y plantas, en oposición a la adquisición de locales, redes y plantas existentes) en la región. Se destaca el anuncio de Wal-Mart, la mayor red minorista de la región, de abrir nuevos locales en Brasil,

México, y Centroamérica. México, en particular, ha sido considerado un mercado clave para la empresa, como parte de su estrategia de asegurar una adecuada diversificación entre mercados maduros y emergentes (*Expansión*, 2007e).

En términos de diversificación, los responsables de las cadenas de comercio minorista están aprovechando la capilaridad de sus redes comerciales y la confianza de los consumidores en sus marcas para ofrecer servicios financieros y entrar en ramos especializados de la distribución minorista, como las farmacias, lo que a su vez aumenta el atractivo de su negocio principal. Las empresas transnacionales siguen un patrón que hasta ahora ha sido aplicado en la región sobre todo por las minoristas chilenas. En México Wal-Mart abrió su propio banco y comenzará a vender medicamentos genéricos a bajos precios. Los operadores locales Soriana, Chedraui y Comercial Mexicana se están sumando a esta tendencia, de manera autónoma o en sociedad con otras empresas. En Brasil, los tres grandes actores, Carrefour, Wal-Mart y Grupo Pão de Açúcar (en el que participa el grupo francés Casino) están compitiendo de manera intensa en el sector de medicamentos.

#### iv) Banca: más actores, más competencia

Además de las inversiones en servicios financieros ligados al consumo minorista, se registraron en 2007 importantes inversiones en una gama de otros servicios financieros, principalmente en la banca.<sup>18</sup> A la concesión de nuevas licencias para operar y los programas de expansión orgánica se sumaron adquisiciones y alianzas estratégicas. Los empresarios han buscado aprovechar el crecimiento económico y las oportunidades de una región en crecimiento, con bajas tasas de bancarización. Una mayor competencia en este ramo podrá tener efectos importantes en otros sectores, favorecidos por la incorporación de segmentos de la población a los mercados residencial, automotor y otros.

El banco Santander fue uno de los protagonistas en 2007. América Latina es un elemento importante de la estrategia de crecimiento del banco español, que de a poco ha madurado su enfoque para la región centrándose

en la banca minorista y realizando adquisiciones en los grandes mercados, mientras crece de manera orgánica en los demás (*Latin Finance*, 2007b). Los directores de la empresa buscan impulsar la bancarización de las pequeñas y medianas empresas y de los individuos. Como resultado de su participación en el consorcio de bancos europeos que compró el holandés ABN Amro, Santander pasó a controlar Banco Real en Brasil, y de esta forma a ser el segundo mayor banco privado del país en términos de activos. Sus representantes anunciaron inversiones en la expansión orgánica de sus operaciones latinoamericanas, destinando 2.000 millones de dólares a la apertura, hasta el 2010, de unas 1.000 nuevas oficinas en varios países de América Latina. Después de cuatro años de la decisión de abandonar el mercado peruano, donde operaba en el segmento minorista y de fondos mutuos, el banco obtuvo una licencia para abrir una sucursal destinada a prestar servicios financieros y de banca de inversión a los sectores corporativos. La operación se llevó a cabo en un momento en que ingresan a Perú también HSBC, Deutsche Bank y Scotiabank además de instituciones regionales vinculadas a empresas de comercio minorista. Para financiar su expansión internacional, Santander vendió sus operaciones de fondos de pensión (*Valor económico*, 2007a; *Business Latin America*, 2007d).<sup>19</sup>

Chile fue el destino de dos de las principales adquisiciones del sector en el año: la alianza estratégica de Banco de Chile con Citigroup y la compra de Banco del Desarrollo por la canadiense Bank of Nova Scotia (Scotiabank).

En 2007, antes de las fuertes pérdidas por la crisis en el mercado de hipotecas de Estados Unidos, Citigroup realizó una alianza estratégica con Banco de Chile. En forma análoga a la estrategia adoptada con la compra de Banamex en México en 2001, la estrategia de Citigroup en Chile ha consistido en aprovechar sus propias capacidades y ventajas en productos globales y las ventajas de Banco de Chile en términos de marca, experiencia en el mercado local y plataforma de distribución (Citigroup Inc., 2007; *América economía*, 2007f).<sup>20</sup> Otra gran operación realizada por Citigroup en la región fue la compra del banco Cuscatlán en El Salvador, anunciada en 2006 y concretada en 2007.

<sup>18</sup> En los demás servicios financieros, se destacan tres grandes operaciones: la adquisición del 65% de Serasa, empresa de información crediticia en Brasil, por Experian de Estados Unidos; la compra del 10% de la Bolsa de Mercaderías e Futuros por el fondo de capital privado General Atlantic; y la compra de ARX Capital Management por Bank of New York Mellon. La adquisición de las administradoras de fondos de pensión del grupo Santander por ING Groep también se cuenta entre las principales transacciones.

<sup>19</sup> Los activos incluyen las filiales en México (Afore Santander), Chile (AFP Santander), Colombia (AFP y Cesantía Santander), Uruguay (Afinidad AFAP) y Argentina (fondo de pensiones Orígenes AFJP y la aseguradora Orígenes Seguros de Retiro) (*AméricaEconomía.com*, 2007e).

<sup>20</sup> Cabe mencionar —también en el sector bancario— otra alianza estratégica que obedece a una lógica parecida a la de la alianza de Citigroup con Banco de Chile: la compra por GE Money del 39% de Colpatría en Colombia, una transacción que podría representar la cuota inicial de una compra de control y una de las primeras incursiones de otras instituciones extranjeras en el mercado bancario colombiano (*Semana*, 2007).

Scotiabank, en tanto, adquirió el control de Banco del Desarrollo, reforzando sus actividades en Chile en el segmento de préstamos a consumidores de medianos ingresos y micro y pequeñas empresas. Además de esta transacción, las autoridades de Scotiabank suscribieron una opción para comprar el control de Banco de Trabajo en Perú (AméricaEconomía.com, 2007f). América Latina representa el 70% de las operaciones internacionales de Scotiabank. La población joven y las bajas tasas de bancarización en la región suponen oportunidades para la empresa, que busca insertarse en nichos como las microfinanzas (incluyendo el crédito al consumo), en los que los grandes operadores — Santander, BBVA, Citibank— no tienen una presencia dominante (*Latin Finance*, 2007c, Scotiabank, 2007a, entrevista a la matriz de la empresa en Toronto) (véase el capítulo IV).<sup>21</sup>

Otra empresa canadiense, Royal Bank of Canada (RBC), realizó la mayor transacción del año en el sector, la compra de RBTT Financial Holdings con sede en Trinidad y Tabago, 20 años después de haber salido del capital del banco caribeño. La adquisición complementa las operaciones existentes de RBC en el Caribe, donde la empresa ya tiene una larga historia. De hecho, a pesar de haberse retirado de la banca minorista en América Latina, donde había tenido una amplia red de agencias, luego de la crisis en los años ochenta y de su salida del capital de RBTT al final de esa misma década, RBC mantuvo sus actividades caribeñas en el segmento minorista y comercial y en la banca privada. Los dos bancos son complementarios

geográficamente dentro del Caribe y en términos de los servicios en los cuales tienen sus mayores ventajas (véase el cuadro I.3). Una de las ventajas que aporta RBC a RBTT es la experiencia en los servicios financieros para la industria de energía y agrícola en su mercado de origen (véase el capítulo IV) (*Latin Finance*, 2007d).

En México se ha impulsado la competencia en el sector bancario mediante la concesión de nuevas licencias. Se espera que esta mayor competencia permita aumentar las tasas de bancarización y bajar los costos de los servicios bancarios. Ya se mencionó la apertura de la Banca Wal-Mart, que busca atender a un segmento de la población que accede por primera vez a los servicios financieros. Este banco surge junto a otros bancos vinculados a cadenas minoristas locales en México, como Azteca (Electra), Bancoppel (Coppel) y Banco Fácil (Chedraui). Entre las otras instituciones transnacionales que iniciaron sus operaciones en México en 2007 están Prudential Financial y UBS. Aunque los nuevos bancos representen una fracción pequeña del mercado en comparación con actores como BBVA Bancomer, Banamex, Santander, HSBC, Banorte y Scotiabank Inverlat, han sido responsables por una parte importante de la expansión de la red bancaria (véase el cuadro I.4).

A estas instituciones se suma el Volkswagen Bank, que obtuvo autorización para iniciar operaciones en México en un formato pionero de banca directa, ofreciendo servicios que van más allá del crédito que el grupo ya ofrecía a los clientes de la empresa automotriz (AméricaEconomía.com, 2007g; *Expansión*, 2007f).

Cuadro I.3  
COMPLEMENTARIEDADES ENTRE ROYAL BANK OF CANADA Y RBTT FINANCIAL GROUP

	RBTT	RBC
Ventajas	Banca minorista, comercial y de inversiones Gestión de activos	Banca de consumo, minorista, comercial Hipotecas, administración del patrimonio
Rango de productos	Amplia gama de productos en los mercados de banca individual y corporativo. Encabeza los servicios de tarjeta de crédito en Trinidad	Productos a clientes individuales, corporativos e institucionales
Países donde encabezan el sector	Trinidad y Tabago, Antillas Neerlandesas, Suriname, Aruba	Bahamas, Islas Caimán, Barbados
Presencia	Barbados, Caribe oriental, Jamaica	Caribe oriental

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de RBC y RBTT, "A New Caribbean Leader", 2 de octubre de 2007.

<sup>21</sup> Scotiabank Group también firmó un acuerdo para comprar el control de BBVA Crecer AFP, el más grande administrador de fondos de pensión en República Dominicana, y la empresa de seguros afiliada, BBVA Seguros (Scotiabank, 2007b).

Cuadro I.4  
**EVOLUCIÓN DE LA RED BANCARIA DE LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES DE RECIENTE INCORPORACIÓN  
 AL SISTEMA BANCARIO DE MÉXICO<sup>a</sup>**  
 (En número de sucursales)

Institución	2006	2007			2007/2006
		I	II	III	
Ve por Más	2	2	2	2	--
Autofin	7	9	9	11	4
Ahorro Famsa	--	15	44	62	62
Banco Multivia	--	5	10	15	15
Banco Regional	--	1	1	1	1
Banco Fácil	--	1	1	1	1
Compartamos	1	1	1	1	--
Prudential	--	--	1	17	17
Bancoppel	--	--	34	124	124
Banco Amigo	--	--	3	3	3
Total (10 bancos)	10	34	106	237	227
Total del Sistema	8 411	8 509	8 717	8 996	585
Participación de los nuevos (en porcentajes)	0,1	0,4	1,2	2,6	38,8

Fuente: Conduemex, sobre la base de información de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

<sup>a</sup> En el tercer trimestre de 2007 la Banca Wal-Mart, que se espera será uno de los principales entre los nuevos bancos en México, todavía no iniciaba operaciones, por lo cual no está considerada en este cuadro.

Por último, cabe mencionar que después de la ola de adquisiciones del año pasado (CEPAL, 2007a) los bancos subregionales de Centroamérica se han consolidado y expandido para enfrentar la competencia. En este movimiento se destacan la fusión de Banco General (Panamá) y Banco Continental (Costa Rica), la adquisición por Banco Industrial (Guatemala) de Banco de Occidente, Banco de Comercio, Banco del Quetzal y Banco del País (Banpaís) de Honduras y la expansión de grupos regionales como Promérica y Lafise. Entre los bancos transnacionales en la subregión se destacan HSBC, Citigroup y Scotiabank, a los cuales se suma Bancolombia. El Salvador es el país centroamericano en el cual los bancos extranjeros tienen la mayor participación de mercado, seguido de Panamá (Fitch Ratings, 2007). En 2007 una gran parte del aumento de la IED en El Salvador estuvo relacionada a transacciones en este sector.

#### v) *Electricidad: cambio de manos*

La IED en el sector eléctrico se caracterizó por un proceso de cambios de propiedad. Algunas empresas transnacionales, sobre todo estadounidenses, redujeron sus activos en América Latina y el Caribe o dejaron la región, debido principalmente a la necesidad de consolidarse en sus mercados de origen, reducir su exposición al riesgo o mejorar su estructura financiera (*Latin Finance*, 2007e). Estas fueron sustituidas por empresas locales y por otras empresas transnacionales,

interesadas en la rentabilidad a largo plazo de inversiones con niveles de riesgo considerados aceptables en mercados con buenas perspectivas de crecimiento. En forma simultánea, y en línea con sus estrategias mundiales, muchas de las empresas transnacionales están fortaleciendo sus inversiones en energías renovables en la región.

En el proceso de cambio de manos, se destaca la salida de las empresas estadounidenses Public Service Enterprise Group (PSEG), CMS Energy, PPL Corporation, Mirant y NRG Energy, entre otras, que vendieron activos en la región para mejorar su perfil de riesgo, limitar sus operaciones no estratégicas y reducir niveles de endeudamiento (PSEG, 2007; *Business Latin America*, 2007e; CMS Energy, 2007; PPL, 2007).

Una de las principales salidas de empresas transnacionales se debió a la decisión de República Bolivariana de Venezuela de nacionalizar Electricidad de Caracas, que condujo a la venta por AES Corporation de su participación en la empresa por 739 millones de dólares. No obstante, este ha sido un hecho aislado y AES reorientó sus operaciones regionales a otros destinos. Se expandió en México, donde compró dos termoeléctricas proveedoras de energía a Cemex y a la minera Peñoles, y está desarrollando proyectos en Chile y Panamá (AES Corporation, 2007).

Los activos vendidos por las empresas estadounidenses fueron adquiridos por compañías locales —CGE en Chile, CPFL en Brasil, PDVSA en República Bolivariana de Venezuela— y otras empresas transnacionales.

Entre estas últimas se destaca AEI (antes Ashmore Energy International). La compañía fue creada en 2005 y en 2006 compró Prisma Energy, la empresa que gestionaba los activos internacionales de la desaparecida Enron. Con la estrategia de aprovechar los espacios abiertos por otras empresas transnacionales, comprando a precios considerados módicos, contentándose con retornos menores y apostando a la importancia creciente de la inversión en electricidad para la región, la empresa realizó varias adquisiciones en 2007 (*América economía*, 2007g). Cabe subrayar la compra de participaciones en Chilquinta Energía S.A. (Chile) y Luz del Sur (Perú) a CMS, y del control de Distribuidora de Electricidad del Sur (El Salvador) a PPL, además del aumento de participación en Puerto Quetzal Power en Jamaica. Además de las adquisiciones, AEI vendió su participación en dos empresas: Vengas en República Bolivariana de Venezuela, debido a la política de nacionalización, y Bahía Las Minas Corp. en Panamá —adquirida mediante la compra de Prisma—, para atender a límites regulatorios a la propiedad simultánea de generadoras y distribuidoras. AEI tiene hoy una vasta cartera de activos en la región, en la generación y distribución de energía eléctrica, transporte y servicios de gas natural y distribución de combustibles. Además de una notable cartera de inversiones en Colombia está presente en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Guatemala, El Salvador, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana y República Bolivariana de Venezuela.

Otra empresa transnacional que está expandiendo sus activos en el sector eléctrico en la región es la canadiense Brookfield Asset Management, que en 2007 compró la hidroeléctrica Itiquira en Brasil, vendida por NRG Energy. El sector eléctrico es el origen de las inversiones de esta empresa —anteriormente Brascan— en América Latina, que en 2006 se había destacado por la compra del control de Transelec en Chile. Brookfield se concentra en las energías renovables (sobre todo la hidroeléctrica) y la transmisión, pues suponen una estructura de flujo de caja interesante para la empresa, con altas inversiones iniciales pero bajo costo de manutención, retornos a largo plazo y márgenes seguros (o regulados o establecidos mediante contratos de largo plazo), con crecimiento en el tiempo (entrevista a la empresa).<sup>22</sup> Con la nueva adquisición, Brookfield suma 28 plantas hidroeléctricas en Brasil, además de

seis proyectos en construcción (Brookfield, 2007, y entrevista a la empresa) (véase el capítulo IV).

EDF es una de las excepciones europeas entre las principales empresas del sector que optaron por la salida de América Latina y el Caribe. En el marco de un proceso iniciado hace algunos años, la compañía francesa vendió sus cinco plantas en México, con el objetivo de reorientarse hacia Europa y desarrollar sus actividades relativas a la energía renovable y al segmento nuclear (EDF, 2007). Otra empresa europea que abandonó la región tras la decisión de contraer sus operaciones mundiales en electricidad fue la británica Globelec (Reuters, 2007b).

Las principales empresas europeas siguieron invirtiendo en la región mediante adquisiciones e inversión en nueva capacidad (*greenfield*) (*Latin Finance*, 2007e). Gas Natural compró los activos de EDF y Mitsubishi en México (cinco plantas eléctricas de gas natural y un gasoducto), entrando de esta manera en el negocio eléctrico de este país como segundo operador privado en el segmento de la generación (véase el gráfico I.14).<sup>23</sup> Esto convierte a la compañía en el único operador de gas y electricidad en este país, en el contexto de la estrategia mundial de convergencia de las actividades de producción de gas y electricidad. La operación es considerada una plataforma para el crecimiento en México —mercado en el que se están produciendo nuevas oportunidades para las empresas privadas— y América del Norte (Gas Natural, 2007).

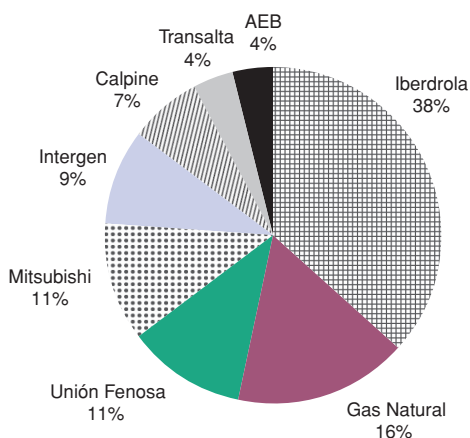
Endesa, la mayor empresa transnacional en términos de capacidad instalada y número de clientes de distribución en la región, pasó por un importante cambio patrimonial en el 2007, cuando fue adquirida por la empresa constructora española Acciona y la eléctrica italiana Enel. La amplia presencia de Endesa en América Latina y el Caribe, donde se percibiría una mejora del ambiente regulatorio, fue uno de los principales atractivos para los compradores (Enel, 2007). Los nuevos controladores prevén inversiones de unos 6.500 millones de euros en crecimiento orgánico en América Latina entre 2008 y 2012 (Enel, 2008). En 2007, Endesa fue una de las compradoras de activos de CMS —participación en GasAtacama en Chile y la hidroeléctrica El Chocón en Argentina. Los dirigentes de la empresa también anunciaron la reanudación de sus inversiones en Argentina luego de la autorización de aumentos de tarifas de Edesur, y demostraron su

<sup>22</sup> También con esta lógica —buscar inversiones en infraestructura con rendimiento confiable a largo plazo— el fondo de pensión Ontario Teachers' Pension Fund (OTTP) ha invertido en otros sectores. En 2007, OTTP compró el control de Empresa de Servicios Sanitarios del Bio-Bio S.A. (ESSBIO) y Aguas Nuevo Sur Maule, S.A. (ANSM) (véase el capítulo 4).

<sup>23</sup> La participación de las empresas privadas en la capacidad de generación en México corresponde a un 27% del total (Gas Natural 2007 y CFE, 2007).

interés en Brasil al participar en un consorcio para la construcción de una hidroeléctrica en ese país (*Latin Finance*, 2007f; Reuters, 2007a; Endesa, 2007; *Business News Americas*, 2007a).

Gráfico I.14  
CAPACIDAD GENERADORA DE OPERADORES PRIVADOS  
EN MÉXICO  
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Gas Natural, "Creación de una plataforma energética en México", presentación, 25 de octubre de 2007.

Otras empresas españolas, IBERDROLA y Unión Fenosa, continuaron su expansión en la región. Unión Fenosa anunció un plan de inversión de aproximadamente 1.650 millones de euros entre 2007 y 2011 en energías renovables (eólica e hidráulica). Uno de los principales proyectos es la construcción de un parque eólico en México, cerca de la frontera con Estados Unidos. En este contexto, la empresa adquirió el 50% de Zemer, su socio en este proyecto. También en México, Unión Fenosa inició la construcción de una planta de ciclo combinado, con inversiones de aproximadamente 400 millones de dólares. Los representantes de la empresa han anunciado otras inversiones en Costa Rica, Panamá y Colombia (Unión Fenosa, 2007, 2008). IBERDROLA, a su vez, destinó 1.300 millones de dólares al crecimiento orgánico en América Latina entre 2008 y 2010, además de posibles adquisiciones. Actualmente la empresa tiene sus mayores operaciones en México (donde es la mayor generadora privada, véase el gráfico I.14) y Brasil (donde, junto con socios locales, ha pasado a ser la primera distribuidora eléctrica del país). IBERDROLA también es la mayor distribuidora de electricidad en Guatemala, tiene una parte sustancial del mercado de distribución en Chile y activos de generación hidráulica y distribución de agua en ese mismo país (IBERDROLA, 2007).

Cabe mencionar que IBERDROLA ha aumentado sus actividades en el sector de ingeniería y construcción, y como tal se ha adjudicado importantes contratos en América Latina, entre ellos un proyecto para la sustitución de los generadores de la central nuclear de Angra I en Brasil (IBERDROLA, 2008).

Suez, en tanto, se ha concentrado en la generación de electricidad, GNL y venta de gas al sector industrial. En América Latina, ha puesto énfasis en sus operaciones en Brasil y Chile, y en menor grado Perú, considerados mercados con alto potencial de crecimiento (AméricaEconomía.com, 2007h; Suez Energy International, 2007). La venta de Cálida en Perú a AEI fue un canje por la participación de esta última en Bahía Las Minas en Panamá. Con la fusión con Gaz de France, que debería efectuarse a inicios de 2008, se espera que la empresa atribuya prioridad a Europa y, en segundo lugar, a mercados de gran crecimiento, entre ellos Brasil (Gaz de France, 2007).

Por último, cabe mencionar entre las empresas de otros países en desarrollo que han realizado inversiones en este sector a Israel Corp, que en consorcio con la india DS Construction compró las operaciones latinoamericanas de Globelec (Reuters, 2007b).

Uno de los desafíos de este sector en la región es el desarrollo de la malla de transmisión, que permite la interconexión de países y subregiones, que con una adecuada coordinación institucional otorgaría mayor eficiencia al sistema eléctrico. En este sentido, se destacan los avances en Centroamérica, donde se construye una línea de transmisión de 1.800 km de Panamá a Guatemala, con participación de la colombiana ISA, Endesa y otras, con perspectivas de eventualmente conectarse con Colombia por un lado y con México por otro (AméricaEconomía.com, 2007i; Ruiz Caro, 2007). ISA, de hecho, podrá desempeñar un papel importante en este proceso, al haber iniciado operaciones, además de en Colombia y Centroamérica, en Perú y Brasil. Luego de haber comprado Companhia de Transmissão Elétrica Paulista (CTEEP) en 2006, la empresa fue una de las ganadoras de la licitación de transmisión realizada en Brasil en 2007.

#### vi) *Construcción: el impulso de la demanda de bienes raíces e infraestructura*

Se han impulsado inversiones en la construcción en una gran variedad de sectores, entre ellos el residencial, el turismo, el comercio y la infraestructura. Cada vez más empresas transnacionales y locales han incrementado su capacidad e interés en emprender proyectos en la región que requieren interacción entre ingeniería, finanzas y los servicios que se proveen a partir de la



base física construida (ventas de inmuebles residenciales, comercio, turismo, servicios públicos). Estas empresas han podido aprovechar las oportunidades generadas por una región en crecimiento, el mejor acceso de la población al crédito, el atractivo de la región como destino turístico e iniciativas nacionales de desarrollo de la infraestructura logística y de servicios básicos.

Algunas de las principales constructoras de la región son empresas españolas que, favorecidas por la liquidez resultante del crecimiento del mercado inmobiliario en España, se han expandido internacionalmente y diversificado sectorialmente (CEPAL/SEGIB, 2007). En este contexto, algunas de ellas han ingresado en América Latina en forma directa o mediante participaciones en empresas de servicios públicos con sólida presencia en la región.<sup>24</sup> En el plano financiero, ha aumentado el interés de los fondos de capital privado y de pensión y empresas de gestión de activos en la región, mientras que empresas locales de construcción —como la brasileña Odebrecht— han incrementado su capacidad de ofertar internacionalmente soluciones financieras a sus proyectos (*Latin Finance*, 2007g). Por último, algunas empresas de los sectores de servicios (turismo, inmobiliario, comercio e infraestructura) han impulsado inversiones motivadas por las oportunidades que derivan del desarrollo de los mercados de la región. En suma, existen cada vez más empresas con capacidad e interés en impulsar proyectos de construcción en la región a pesar de su complejidad, altos requerimientos financieros y largos plazos de maduración.

Los factores que han generado oportunidades para estas empresas son, además del crecimiento económico, una mayor estabilidad institucional, el desarrollo progresivo de los mercados financieros que favorece el acceso al crédito y esquemas de financiamiento tanto para la población (hipotecas) como para los emprendedores; e iniciativas de los países para impulsar inversiones en infraestructura para superar las principales barreras a la competitividad y universalizar el acceso a los servicios básicos (*Latin Finance*, 2007f).

Las inversiones en el sector de infraestructura han sido impulsadas por esfuerzos de varios países para atraer capital sobre todo para la logística —transporte, puertos, aeropuertos—, un segmento clave para su competitividad, además de la energía

eléctrica, ya mencionada. Las empresas españolas han sido particularmente activas en las licitaciones por carreteras.

En Brasil, uno de los principales objetivos del Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC) es la promoción de inversiones en infraestructura (logística, energética, social y urbana). Se redujeron los impuestos sobre la adquisición de máquinas y equipos para obras de infraestructura y se establecieron fondos de inversiones específicos para este sector (MDIC, 2007a; véase el recuadro I.3). Uno de los principales pasos para concretar los proyectos previstos en el PAC en 2007 fue una licitación por 2.600 km de carreteras, en la cual la empresa española OHL fue la principal vencedora, pues se adjudicó cinco de los siete tramos licitados, con inversiones previstas de unos 6.500 millones de euros. Además de OHL, otra española, Acciona (la empresa que adquirió Endesa junto con Enel), también ganó la licitación para un tramo (con inversiones previstas de unos 700 millones de euros).<sup>25</sup> La fuerte competencia que se verificó en la licitación muestra el interés de los inversionistas, nacionales y extranjeros, por este tipo de inversión, que en última instancia beneficia al usuario (Portal Fator Brasil, 2007; Portal Exame, 2007a).<sup>26</sup> El impulso en Brasil abre oportunidades a empresas que tradicionalmente se habían concentrado en otros países de la región.

En México, en el contexto del Programa Nacional de Infraestructura, un consorcio formado por ICA y Goldman Sachs ganó una licitación por concesiones de 548 km de carreteras, en la que compitieron también otros consorcios formados por empresas mexicanas, una brasileña, ibéricas y una australiana. En una operación menor, otro consorcio entre ICA y la española Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) ganó una concesión por un tramo entre los Estados de Puebla y Veracruz. Además de las carreteras, las principales áreas que presentan oportunidades en la infraestructura en México son la electricidad, las telecomunicaciones y el agua potable y saneamiento (Programa Nacional de Infraestructura, México, 2007).

En los bienes raíces, los principales segmentos de expansión han sido el residencial, los centros comerciales y el turismo. También se registraron inversiones en segmentos de menor escala como estacionamientos, tiendas y edificios institucionales.

<sup>24</sup> Entre los principales ejemplos están la entrada de Acciona en Endesa, de ACS en Iberdrola y Unión FENOSA, y de Saar Vallehermoso en Repsol YPF. IBERDROLA, a su vez, ha aprovechado su experiencia interna en ingeniería y construcción para ampliar sus servicios a terceros, como se mencionó anteriormente.

<sup>25</sup> Uno de los factores a los cuales se atribuye el éxito de las empresas españolas son los subsidios del Fondo de Comercio Financiero otorgados por el Gobierno de España a actividades de empresas españolas en el exterior (*O Estado de São Paulo*, 2007).

<sup>26</sup> Otras empresas españolas se han destacado en el sector de autopistas. Abertis compró a otra española, ACS, en enero de 2008, sus participaciones en Autopista Central y Rutas del Pacífico en Chile, por un monto de aproximadamente 1.030 millones de dólares. Abertis ya operaba en los sectores de autopistas, aeropuertos, estacionamientos y parques logísticos (AméricaEconomía.com, 2008a).

En el mercado inmobiliario residencial, las características demográficas y económicas de América Latina han atraído inversiones de empresas que buscan complementar sus negocios en sus regiones de origen. Algunas empresas españolas, como Grupo Lar y Fadesa, han invertido grandes sumas en México, aprovechando las oportunidades de una población joven, con un déficit habitacional importante, para diversificar su cartera respecto del mercado español, sólido pero con pocas perspectivas de crecimiento (*Expansión*, 2007g).

En el segmento comercial, se destaca la inversión en centros comerciales. Los proyectos de nuevos establecimientos se han combinado con la compra de redes de centros comerciales ya establecidos, con perspectivas de ampliación. Para los inversionistas de países desarrollados, el crecimiento de la región y las perspectivas de ampliación del mercado por la estructura demográfica contrasta con escasas perspectivas de crecimiento en los mercados de origen (*Shopping Centers Today*, 2007). GE Real Estate ha sido especialmente activa en México, donde planea abrir 13 centros comerciales, y la canadiense Brascan en Brasil (*Expansión*, 2007h).

Las inversiones recientes de Brascan (subsidiaria brasileña de Brookfield Asset Management) en este sector han sido mediante adquisiciones y no construcción, pero abren perspectivas de ampliación física de los establecimientos. Brascan adquirió, en poco más de un año, 15 centros comerciales en Brasil e invirtió, en 2007, unos 2.000 millones de dólares en este segmento. La empresa apuesta a la expansión de una economía en crecimiento, con una población joven y una oferta todavía reprimida. Se estima que el número de centros comerciales en Brasil es reducido si se toma en cuenta el tamaño del país. Además de Brascan, las canadienses Cadillac Fairview (subsidiaria de Ontario Teachers' Pension Fund) e Ivanhoe Cambridge también han invertido en este sector (véase el capítulo IV) (*Shopping Centers Today*, 2007; Brascan, 2007).<sup>27</sup>

En el segmento turístico, ha habido nuevos proyectos tanto en la expansión de redes urbanas como

en complejos turísticos y establecimientos de uso mixto, que combinan hoteles con condominios residenciales. Entre los principales inversionistas en este sector están las españolas Sol Meliá, NH, Riu y Barceló, las portuguesas Pestana y Vila Galé, y cadenas hoteleras como Accor (Francia) y las estadounidenses Thunderbird, Holiday Inn, Intercontinental y Starwood Hotels. Las empresas ibéricas han sido particularmente fuertes en el segmento de complejos turísticos, motivadas por el atractivo natural de América Latina y el Caribe, la cercanía lingüística y cultural y un contexto de encarecimiento del turismo en su mercado de origen. Entre los grandes inversionistas regionales de este sector están también el grupo mexicano Posadas y el jamaicano Sandals. El sector inmobiliario turístico ha sido muy importante en términos relativos en Centroamérica. En Costa Rica, desde hace algunos años este rubro se destaca entre los principales destinos de la IED que ingresa al país (CINDE, 2007).<sup>28</sup>

#### b) IED en busca de recursos naturales

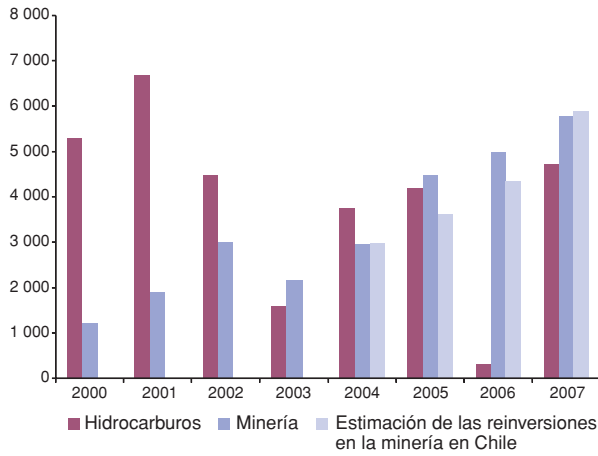
Durante otro año más, los sectores de recursos naturales han sido favorecidos por el contexto mundial de demanda creciente, especialmente de China. No obstante, este auge no se ha reflejado de manera uniforme en las tendencias de la IED en la minería y los hidrocarburos en América Latina y el Caribe.

Por una parte, la tendencia al incremento de las inversiones extranjeras en estos sectores es más evidente en la minería que en los hidrocarburos, sector en el cual son fuertes las petroleras estatales locales y donde los cambios regulatorios han generado mayor volatilidad de los flujos (véase el gráfico I.15). Esta configuración no difiere de la verificada a nivel mundial: las más grandes mineras mundiales son menores que sus contrapartes petroleras, pero la participación de las empresas transnacionales ha sido mayor en la minería que en los hidrocarburos debido a la fuerte presencia estatal en este sector (UNCTAD, 2007).

<sup>27</sup> También en el segmento comercial, las inversiones de empresas chilenas de construcción, operadores de centros comerciales y tiendas de comercio minorista están mencionadas en la sección D.

<sup>28</sup> En el sector turismo cabe señalar las inversiones en el sector aéreo, en el cual se destaca la compra del control de Aeroméxico por Banamex (Citigroup); de la uruguaya Pluna —que durante años fue controlada por Varig— por un grupo de inversionistas privados argentinos y uruguayos bajo la empresa Leadgate Investment Corp.; y los planes de la brasileña Ocean Air de instalarse en Paraguay. En Brasil, después de una importante concentración de mercado resultante de la compra de Varig por Gol y de la quiebra de BRA, una de las operadoras menores, se vuelve a analizar la posibilidad de eliminar la restricción a la participación extranjera en compañías aéreas, actualmente del 20%. El grupo español Marsans, en tanto, aumenta sus operaciones en rutas de cabotaje y regionales mediante Air Comet en Chile y Austral en Argentina, mientras se habla de una posible venta de su participación en Aerolíneas Argentinas (En vivo desde SCL, 2008).

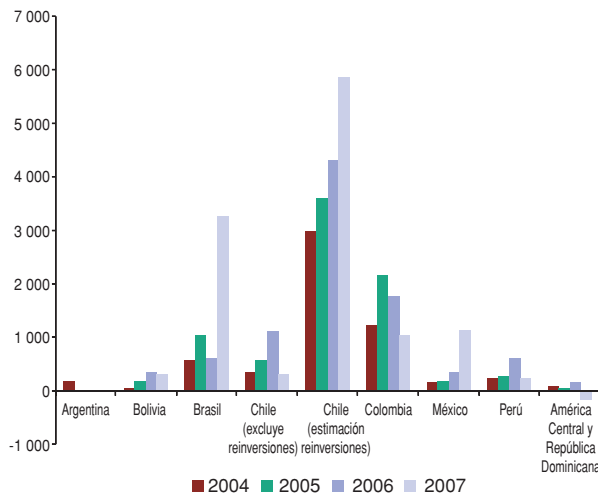
Gráfico I.15  
**CORRIENTES DE IED EN LA MINERÍA Y EN LA EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN DE HIDROCARBUROS – PAÍSES SOBRE LOS CUALES SE DISPONE DE DATOS<sup>a</sup>**  
 (En millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales disponibles al 31 de marzo de 2008.

<sup>a</sup> Excluye algunos tipos de reinversión de utilidades en Chile. Excluye a Argentina a partir de 2005. Como en el caso de Chile, los datos de Perú corresponden a una fracción del total de la inversión registrada en la balanza de pagos.

Gráfico I.16  
**CORRIENTES DE IED EN LA MINERÍA – PAÍSES SOBRE LOS CUALES SE DISPONE DE DATOS<sup>a</sup>**  
 (En millones de dólares)



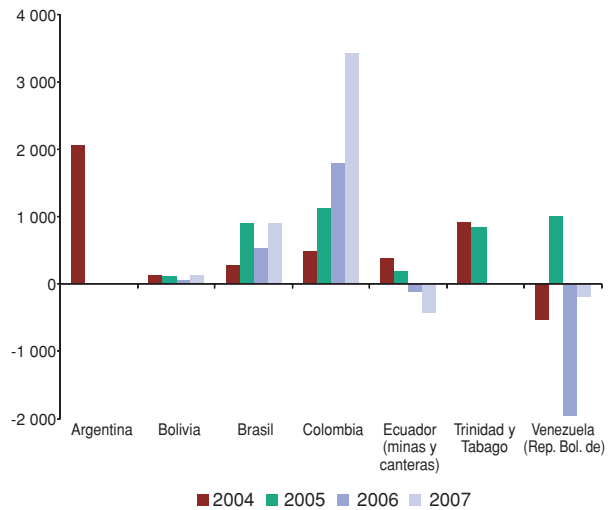
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales al 30 de abril de 2008.

<sup>a</sup> No hay datos disponibles para Argentina a partir de 2005.

Por otra parte, entre 2006 y 2007 el aumento que se infiere de los datos agregados está sumamente concentrado en algunos países: Chile y Brasil en la minería y Colombia en los hidrocarburos (veáanse los gráficos I.16 y I.17).<sup>29</sup>

Es probable que Argentina y Perú también hayan recibido considerables montos de inversión en estos sectores. No obstante, no se han publicado cifras sobre la distribución sectorial de la IED en Argentina en 2007 y las cifras existentes para Perú reflejan solo un porcentaje del total de la IED registrada en la balanza de pagos. Además de la minería y los hidrocarburos, los altos precios del petróleo y los avances tecnológicos, especialmente en el sector automotor, han abierto mejores perspectivas para la adopción a gran escala y a nivel mundial de combustibles alternativos como el etanol, que han generado inversiones de empresas extranjeras en América Latina.

Gráfico I.17  
**CORRIENTES DE IED EN LA EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN DE HIDROCARBUROS – PAÍSES PARA LOS CUALES SE DISPONE DE DATOS<sup>a</sup>**  
 (En millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales al 30 de abril de 2008.

<sup>a</sup> No están disponibles datos para Argentina a partir de 2005, ni para Trinidad y Tabago a partir de 2006.

<sup>29</sup> Cabe mencionar que ha habido un movimiento de compras y ventas, especialmente en el sector minero, entre empresas transnacionales. Estas operaciones no generan, necesariamente, corrientes de IED, por lo cual estas últimas pueden subestimar el grado de dinamismo de la industria. Algunos ejemplos recientes han sido la compra de Glamis (Estados Unidos) por Goldcorp (Canadá) en 2006 y de Meridian (Estados Unidos) por Yamana (Canadá) en 2007 (véase el capítulo IV). Chile ha sido uno de los principales destinos de la IED en la minería. Gran parte de estas inversiones se dio mediante reinversiones de utilidades que no son consideradas en las cifras oficiales sobre la distribución sectorial de la IED en Chile. Según estimaciones de las autoridades sobre las dimensiones de estas inversiones, es evidente que hubo un aumento aún más pronunciado de la IED en minería en la región.

### i) Minería

El impulso a la minería en América Latina se da en el contexto de una transformación de la industria mundial. Con respecto a la demanda, aumenta la importancia de los países emergentes, en especial China. Con respecto a la oferta, se observa un impulso más bien de consolidación. América Latina y el Caribe ha sido un destino privilegiado de inversiones en la minería, tanto bajo la forma de adquisiciones (en un contexto de creciente consolidación de la industria) como de inversiones en exploración y producción. Mientras que algunas empresas buscan diversificación y escala, otras buscan fortalecerse en los metales que constituyen reserva de valor. Los principales desafíos están en la incertidumbre regulatoria en algunos países y obstáculos en materia de infraestructura y recursos humanos, de ingeniería y construcción.

Como se mencionó, de acuerdo con las cifras y estimaciones disponibles, Chile y Brasil fueron los países más beneficiados por el auge minero en 2007. No obstante, es interesante notar que se han registrado volúmenes considerables de inversiones en este sector en países que no habían sido hasta ahora importantes destinos de inversión extranjera en minería, en particular México (véase el gráfico I.16).

En las estrategias de las empresas del sector minero es importante distinguir entre las empresas que producen productos básicos y buscan diversificación, de las que producen oro y plata y buscan valorizarse ampliando su producción de estos mismos metales.<sup>30</sup> En ambos casos, no obstante, las principales empresas buscan incrementos de escala para enfrentarse al proceso de consolidación y tener acceso a recursos que permitan desarrollar sus reservas.

En el primer grupo —de las mineras que buscan diversificación— se destacan las actividades de BHP, Freeport McMoran, Anglo American y Xstrata (las operaciones internacionales de las principales mineras latinoamericanas se describen en la sección D).

BHP, que concentra su producción de metales de base en Chile y Perú, está invirtiendo en exploración en Colombia y Guatemala y desarrollando un proyecto de bauxita en Suriname. El objetivo de sus inversiones anunciadas en Brasil sería el de agregar valor a su producción. La empresa está invirtiendo en la expansión de la refinería de aluminio de Alumer y en una tercera planta de pelotas de hierro de Samarco. En Chile, además de las inversiones estrictamente en minería, la empresa ha

invertido en el suministro de energía (con plantas de regasificación de gas natural licuado GNL) y agua en sus operaciones. Esta empresa se destaca por sus actividades tanto en la minería como en el sector de hidrocarburos, en el cual tiene operaciones en gas en Trinidad y Tabago (BHP Billiton, 2007). Freeport–McMoran (que compró Phelps Dodge) se ha concentrado en el crecimiento orgánico. Sus principales proyectos de expansión en América Latina corresponden a sus participaciones en la mina chilena El Abra y en la peruana Cerro Verde (*Business News Americas*, 2007b).

La estrategia de Anglo American, que en América Latina produce metales básicos, carbón y metales ferrosos, consiste en ser la empresa con mayor valor agregado en el ramo de los metales básicos. Anticipando un déficit en la oferta de cobre en la próxima década, procura aprovechar las oportunidades de expansión relativas a este mineral, al zinc y al níquel. Esta visión ha motivado proyectos en Chile (Los Bronces), en Brasil (donde además de haber descubierto una importante reserva de níquel, compró la minera MMX Minas Rio Mineração e Logística) y Perú (donde se adjudicó la licitación del proyecto cuprífero Michiquillay) (*Valor econômico*, 2008b; Anglo American, 2007; AméricaEconomía.com, 2007e).

Xstrata a su vez incrementó las inversiones en la producción de carbón en Colombia que había comprado en 2006, además de invertir en sus operaciones de cobre y zinc en Chile y Perú, y níquel en Brasil. En América del Sur se generó el 27% de los ingresos de Xstrata en 2006 y el 43% de los beneficios antes de intereses e impuestos (Xstrata, 2007).

Entre las mineras que se concentran en la explotación del oro y la plata, las empresas canadienses se han destacado con varias adquisiciones recientes (véase el capítulo IV).<sup>31</sup> Entre un gran número de operaciones menores se destaca la compra, al final de 2006, de Glamis (Estados Unidos) por Goldcorp (Canadá). A pesar de que la adquisición se realizó entre empresas norteamericanas, el principal objeto es la mina de Peñasquito (oro, plata, zinc y plomo) en México. La operación permitió financiar las inversiones en esta mina al unir las fuerzas de dos empresas menores. En 2007, Goldcorp revisó al alza sus planes de inversión en la mina de Peñasquito en México y vendió el 25% de la producción de plata de la mina a Silver Wheaton. Barrick Gold, en tanto, compró el control de la mina Cerro Casale en Chile a Arizona Star y Rusoro Mines compró los activos de la sudafricana Gold Fields en

<sup>30</sup> En muchos casos, debido a la naturaleza de las reservas, se vincula la producción de oro y plata con la de otros metales.

<sup>31</sup> La bolsa de valores de Toronto es una de las principales fuentes de financiamiento para la minería.

República Bolivariana de Venezuela. Estas adquisiciones se han acompañado con importantes inversiones en exploración y producción. Se destaca también, en la minería de oro, el descubrimiento por Anglo Gold Ashanti (Sudáfrica, Reino Unido) de nuevos depósitos de oro en Colombia (Miningmx, 2007).

El ingreso de inversionistas asiáticos al mercado regional ha sido especialmente prominente en la minería. A pesar de las perspectivas de reforma del régimen tributario de la minería en Bolivia, se puso en marcha el proyecto de desarrollo de El Mutún por Jindal Steel de India, que había sido suspendido en 2006 debido a la falta de un acuerdo respecto del suministro de gas. El proyecto prevé inversiones de 2.100 millones de dólares en ocho años. También en Bolivia, en una inversión menor, la estatal coreana Korea Resource anunció un proyecto conjunto con Comibol, la Corporación Minera de Bolivia, para explotar una mina de cobre (AméricaEconomía.com, 2007j). Entre los inversionistas chinos, se destaca Aluminium Corporation of China (Chinalco), que compró Peru Copper, que a su vez tiene los derechos sobre el proyecto cuprífero Toromocho. La empresa anunció nuevas inversiones en sociedad con la Empresa Minera del Centro de Perú (Centromin). Peru Copper era uno de los últimos productores independientes de cobre en Perú. Para la empresa, se trató de una operación estratégica para entrar en ese país. También en Perú, el consorcio chino Zijin Mining compró Monterrico Metals, que era propietario del proyecto Río Blanco. Este último podría convertirse en la segunda mayor operación cuprífera de Perú, con inversiones estimadas en 1.440 millones de dólares (América economía, 2007h; AméricaEconomía.com, 2007k). En operaciones menores, Bosai Minerals compró la productora de bauxita Linden en Guyana y anunció planes de expansión y construcción de una refinería, mientras que MCC compró la mina de Sierra Grande, en Argentina.

Algunos desafíos para la minería en América Latina están relacionados con la incertidumbre regulatoria (en particular respecto de los impuestos) y la gestión de los efectos de la actividad minera en las comunidades locales y el medio ambiente.<sup>32</sup> Aunque estos efectos son de relevancia en todo el mundo, existen situaciones de particular sensibilidad en la región. En Ecuador, por ejemplo, los principales depósitos conocidos de cobre —Mirador y Junín— están localizadas en áreas extremadamente vulnerables desde el punto de vista ambiental y de las comunidades indígenas (América economía, 2007i). La resistencia al proyecto Pascua Lama en la frontera entre Chile y

Argentina también es conocida. En Centroamérica, que tiene un importante potencial minero, se enfrenta el desafío de llegar a una regulación que asegure una actividad sostenible y responsable, con efectos positivos en las comunidades locales, y al mismo tiempo una rentabilidad aceptable que justifique inversiones en un sector que podría contribuir al crecimiento de estos países. Otro conjunto de desafíos para la minería consiste en los crecientes costos y obstáculos para acceder a recursos clave como energía, recursos humanos y capacidad de ingeniería y construcción, que dificultan la expansión de las operaciones.

## ii) *Hidrocarburos*

En el sector de hidrocarburos el aumento de la IED en 2007 está sumamente concentrado en Colombia. Destaca también un menor volumen de desinversiones en este sector en República Bolivariana de Venezuela respecto de 2006 (véase el gráfico I.17). Cabe mencionar que, mientras que en Bolivia y Brasil se consideran las inversiones recibidas, y por lo tanto no las desinversiones, en los demás se consideran las inversiones netas recibidas, lo que explica los montos negativos en Ecuador (2006) y República Bolivariana de Venezuela (2004, 2006, 2007).

En lo que se refiere al comportamiento de las empresas transnacionales, ha habido un cambio en la composición de los inversionistas en el sector de hidrocarburos, tanto en los segmentos de las industrias proveedoras de materias primas (*upstream*) —exploración y producción— como en el de las industrias consumidoras de materias primas (*downstream*) (véase el recuadro I.5). Los operadores regionales y de otros países en desarrollo han ganado espacio, mientras que algunas de las empresas transnacionales tradicionales han optado por reducir sus activos en la región. Las decisiones estratégicas para el sector adoptadas por los países han influenciado este cambio, así como la distribución de la inversión entre los países. Los nuevos hallazgos y las buenas perspectivas relativas a la demanda regional han aumentado el atractivo del segmento de gas.

La nacionalización del sector y la toma de control por el Gobierno de República Bolivariana de Venezuela de los cuatro proyectos de la faja oriental del Orinoco en ese país, la nacionalización anunciada en 2006 en Bolivia, la renegociación de contratos con empresas privadas en Ecuador, los cambios en los impuestos sobre los ingresos extraordinarios del sector en Ecuador y los impuestos a la exportación de hidrocarburos en

<sup>32</sup> Estos desafíos no son exclusivos de América Latina y el Caribe y fueron descritos ampliamente en UNCTAD (2007).

Argentina fueron algunas de las medidas que, al buscar asegurar que la explotación de los recursos de petróleo y gas generen mayores beneficios para las economías locales, han contribuido a reducir el atractivo de estos destinos para las inversiones privadas. A pesar de que una gran parte de las empresas transnacionales han

optado por permanecer en estos países, renegociar contratos con los gobiernos y comprometer nuevas inversiones, también es cierto que muchas de las grandes empresas han reforzado su presencia en otros países y regiones o en su país de origen.

Recuadro I.5

**DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES: MOVIMIENTO DE SALIDA**

La baja rentabilidad y problemas regulatorios han generado un movimiento de salida de las grandes transnacionales petroleras del segmento de distribución y venta minorista de combustibles. Los espacios dejados han sido vorazmente ocupados por empresas de la región.

Royal Dutch Shell fue la primera de las grandes petroleras en reducir sus activos de distribución y comercialización, cuando en 2004 y 2005 vendió operaciones en Perú y Ecuador a la chilena ENAP; en Uruguay, Paraguay y Colombia a la brasileña PETROBRAS. Se consideró una posible venta también de las operaciones en Argentina y Chile, que no se confirmó pero suscitó nuevamente el interés de PETROBRAS,

ENAP, PDVSA y Enarsa. Aunque los representantes de la empresa no hayan hablado recientemente de salir de Argentina, algunos hechos recientes han llevado a especulación en la prensa —en especial, la presión sobre los márgenes de la empresa—, con precios internacionales altos de petróleo crudo y presión a la baja sobre los precios locales del combustible, agravada por el cierre temporario de su refinería por cuestiones ambientales.

Chevron anunció en 2005 su salida de la comercialización de combustibles en Perú, vendida a la peruana Pecsca, y la venta de 15 estaciones de servicio en Colombia a Combustibles de Colombia. En 2006 vendió una red de 65 estaciones

de servicio en Ecuador a la colombiana Terpel y en 2007 anunció la venta de 90 estaciones en Uruguay a la estatal DUCSA (operarán bajo la marca Ancap).

En el contexto de una decisión de reducir la concentración de sus activos y ventas en América del Sur, Repsol YPF decidió vender su subsidiaria chilena, propietaria de 210 estaciones de servicios, a Terpel, la misma empresa colombiana que había comprado los activos de Chevron en Ecuador.

Por último, en abril de 2008 se anunció la venta por el grupo ExxonMobil al grupo brasileño Cosan de los activos de distribución y comercialización de combustibles en Brasil.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de CNNExpansion.com, "Esso saldrá del mercado de Argentina", 30 de agosto de 2007; Global Insight Same Day Analysis, "ExxonMobil considering selling up in Argentina, according to report", 31 de agosto de 2007 y "Shell declares force majeure in Argentina", 7 de septiembre de 2007; AméricaEconomía.com, "PETROBRAS y Shell hacen oferta por activos de Exxon en Brasil", 25 de enero de 2008; Latin Counsel; AméricaEconomía.com, "Terpel comprará activos Repsol YPF en Chile", 25 de octubre de 2007; *Diario Financiero*, "Colombiana Terpel llegaría a Chile con compra de bencineras de YPF", 25 de octubre de 2007; "Cosan compra ativos da Esso por US\$ 826 milhões", *Valor econômico*, 24 de abril de 2008.

En otros países, el objetivo principal de las políticas ha sido atraer nuevas inversiones para asegurar las necesarias inversiones en exploración y producción. En Colombia, Perú, Chile y Trinidad y Tabago se han realizado nuevas licitaciones y tomado medidas que buscan incrementar su atractivo. Sobresale, en Colombia, la perspectiva de que la segunda oferta pública de acciones de Ecopetrol, que ha de realizarse en 2008, sea abierta a empresas extranjeras (*Business Latin America*, 2007f). Colombia —que fue el país que más inversiones recibió en el sector de hidrocarburos en 2007— también ha sido el foco de interés de una generación de petroleros menores, atraídos por un buen ambiente regulatorio (*América economía*, 2007j). En Trinidad y Tabago, que ha registrado una merma de sus reservas de gas, ha cambiado la regulación de los contratos de producción de petróleo y gas para permitir incentivos fiscales a la exploración. El nuevo régimen permite la consolidación de utilidades y pérdidas en el trabajo de exploración en aguas profundas, lo que reduciría la carga fiscal (*Business Latin America*, 2007g).

En Brasil, a pesar de un marco regulatorio favorable a las inversiones, la predominancia de PETROBRAS ha sido considerada como un obstáculo al ingreso de empresas transnacionales. De hecho, estas fueron poco activas en la ronda de licitaciones que tuvo lugar en noviembre, de la cual se retiraron 41 bloques respecto del plan original. Paradójicamente, PETROBRAS, que en 2007 hizo nuevos descubrimientos que cambian en gran medida su nivel de reservas, tampoco fue muy activa en estas licitaciones, en las que las grandes vencedoras fueron otras empresas privadas brasileñas (*Business Latin America*, 2007h). De esta manera, aunque las inversiones extranjeras en este sector estén aumentando, son todavía relativamente pequeñas si se comparan con el potencial energético de este país.

En este contexto, algunas de las grandes empresas transnacionales optaron por vender activos en América Latina, fomentar el crecimiento en otras regiones o cambiar el núcleo de sus inversiones regionales.

En su estrategia de crecimiento, Repsol YPF definió África y el Medio Oriente como destinos

prioritarios.<sup>33</sup> En forma simultánea, anunció la decisión de vender activos en América Latina. En diciembre la empresa firmó un acuerdo para la venta del 15% de su filial argentina al grupo Petersen por 2.235 millones de dólares. Los fondos recaudados con la venta de participación en YPF serían utilizados para financiar su expansión en exploración petrolífera especialmente en África del Norte y el Medio Oriente (*América economía*, 2007k, 2007l). Repsol YPF también vendió su subsidiaria de distribución de combustibles en Chile a la colombiana Terpel (véase el recuadro I.5). No obstante, nuevos hallazgos de gas en Bolivia y Perú podrán impulsar las inversiones en estos países (*AméricaEconomía.com*, 2007l, 2008b).

Al contrario de otras empresas, ExxonMobil y ConocoPhillips no llegaron a un acuerdo con el Gobierno de República Bolivariana de Venezuela y rechazaron los nuevos términos contractuales propuestos para los proyectos de la faja del Orinoco. Los términos de la compensación son objeto de un proceso de arbitraje ante el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI). Estos hechos han incidido en la posición de la región y sus países en los planes de inversión de estas empresas. Ninguno de los principales proyectos de Exxon y de ConocoPhillips está en América Latina. ConocoPhillips vendió su participación en campos de gas en Argentina a PETROBRAS, pero por otra parte aumentó sus operaciones en Perú por medio de su subsidiaria Burlington Resources Peru (ExxonMobil, 2007; ConocoPhillips, 2007).<sup>34</sup>

Por último, después de vender sus operaciones de elaboración secundaria para fomentar su crecimiento en ese mismo segmento en China, India, Malasia, Singapur e Indonesia, Royal Dutch Shell adquirió nuevas concesiones en Colombia y tiene entre sus principales objetivos de crecimiento el campo en aguas profundas BC-10 en Brasil. En el marco de sus esfuerzos para establecer una posición de liderazgo global en el gas natural licuado (GNL), ha invertido en plantas de regasificación de GNL en México (Royal Dutch Shell, 2007).

Por otra parte, sigue creciendo el interés de empresas de otros países en desarrollo en el sector de hidrocarburos en la región. Una operación conjunta de China National Petroleum Corp (CNPC) y Pluspetrol descubrió petróleo en el norte de Perú y evalúa su viabilidad comercial. Los activos de Encana (Canadá) en Brasil fueron vendidos a un consorcio de empresas

indias —Bharat Petroleum y Videocon Industries. Una empresa de Qatar estaría interesada en invertir en el proyecto de la petrolera estadounidense Occidental Petroleum para construir una refinería de crudos pesados en Panamá (*AméricaEconomía.com*, 2007m). En Argentina, New Times Group Holdings (Hong Kong) compró dos yacimientos petroleros por 1.300 millones de dólares (Reuters, 2008b). En República Bolivariana de Venezuela, Sinopec y CNPC, de China, firmaron memorandos de entendimiento para la constitución de empresas mixtas con PDVSA. Petropars (Irán), Petrovietnam y Bielorusneft son algunas de las empresas que tienen proyectos conjuntos con PDVSA para exploración y producción en República Bolivariana de Venezuela (Dirección General de Prensa Presidencial, República Bolivariana de Venezuela, 2007; *AméricaEconomía.com*, 2007n).

Las dos principales petroleras latinoamericanas con presencia internacional, PETROBRAS y PDVSA, siguen expandiendo su presencia regional, tema tratado en la sección D.

### iii) *Biocombustibles*

La búsqueda de alternativas energéticas a los hidrocarburos ha motivado gran interés en la producción de biocombustibles por parte de empresas de diferentes orígenes (locales, extranjeras; empresas de energía, agrícolas, conglomerados, sociedades mercantiles, fondos de capital privado) pero no particularmente de las empresas de hidrocarburos. Brasil ha sido el principal destino de las inversiones, pero otros países de la región también empiezan a recibir inversiones extranjeras.

Las inversiones extranjeras se han destinado a diversos segmentos en la cadena de producción de los biocombustibles, desde el cultivo de caña de azúcar y otros cultivos usados como materia prima hasta el procesamiento y la producción y comercialización del combustible. Entre las grandes adquisiciones del sector se destaca la compra de Dedini Agro por Abengoa (España). Brookfield Asset Management ha invertido en el componente agrícola de la producción. La francesa Louis Dreyfus y Noble Group, de Hong Kong (RAE de China), compraron usinas de refinamiento y producción de etanol. Los fondos Carlyle y Riverstone Holdings (Singapur) hicieron inversiones en Companhia Nacional do Açúcar e do Alcool (CNAA) para la expansión de sus plantas de azúcar y etanol. Mitsui y Eni han invertido en sociedad

<sup>33</sup> En febrero anunció el mayor descubrimiento de un yacimiento petrolífero en la historia de la compañía en Libia.

<sup>34</sup> Total y BP, en tanto, recibieron una compensación por sus derechos de operación sobre el campo petrolero de Jusepín, que República Bolivariana de Venezuela controlaba desde abril de 2006. Las dos empresas no estuvieron de acuerdo con migrar al modelo de empresa mixta con mayoría estatal. El pago se hizo en barriles de petróleo.

con PETROBRAS, que a su vez está invirtiendo en otros países como Colombia y República Dominicana, con el objetivo de beneficiarse de las condiciones preferenciales de acceso de estos países al mercado de Estados Unidos (AméricaEconomía.com, 2007o). Entre los demás inversionistas en este sector, se puede mencionar a las estadounidenses Maple, Peru Biofuels y Adeco y la española Bioterra.

En algunos países se han tomado medidas para fomentar esta industria. En México, en particular, está en discusión en el Senado una ley que facilitaría la producción (AméricaEconomía.com, 2007p). Entre los grandes desafíos para el despegue de las inversiones en este sector están el proteccionismo en los grandes mercados y la volatilidad de los precios globales del azúcar, que afecta a su vez el precio del alcohol, además de la apreciación cambiaría en el caso de Brasil (*Valor online*, 2007b; *Latin Finance*, 2007e). Desde el punto de vista de las políticas públicas, existe preocupación respecto de las repercusiones que podría tener el fomento de la actividad agrícola para producción de biocombustibles en los precios de los alimentos (Razo y otros, 2007).

### c) IED en busca de eficiencia

La importancia de Estados Unidos como mercado para las exportaciones de manufacturas desde México y la Cuenca del Caribe hace de este el sector más vulnerable a una retracción de la economía norteamericana. De hecho, si bien el volumen de las inversiones en México y la Cuenca del Caribe ha aumentado en 2007, este incremento se debió principalmente a los sectores no manufactureros.<sup>35</sup> No obstante, en México las inversiones en la industria automotriz aumentaron respecto de 2006. Las correspondientes a la electrónica se mantuvieron estables y las que se hicieron en la categoría de máquinas de oficina, cálculo y procesamiento informático bajaron pero se mantuvieron a niveles superiores a los de 2004. Las inversiones en la categoría de textiles y vestuario disminuyeron respecto de 2006, pero más que una reacción a la coyuntura norteamericana esta parece ser una tendencia a más largo plazo.

Varios factores han contribuido para que la

desaceleración en Estados Unidos no haya tenido efectos más drásticos en las inversiones en busca de eficiencia en 2007 y que estas se hayan mantenido relativamente estables. En primer lugar, la economía estadounidense tuvo un crecimiento relativamente alto en los tres primeros trimestres de 2007. En segundo lugar, los efectos a corto plazo de la desaceleración en el mercado estadounidense en las operaciones de las empresas transnacionales exportadoras en México y la Cuenca del Caribe serían en los niveles de actividad (producción, empleo), más que en las inversiones, que requerirían un plazo mayor de ajuste a una nueva situación de mercado. El epicentro de la crisis, el mercado de créditos inmobiliarios, afectó más inmediatamente a sectores que no recurren en gran medida a las importaciones, mientras que los efectos en la IED son indirectos, dependientes de la escala de la desaceleración y su efecto en la demanda. Por último, el crecimiento de la demanda dentro de América Latina y el Caribe, la entrada en vigor del acuerdo de libre comercio de México con Japón y la apreciación del euro, entre otros factores, permitieron un mayor grado de diversificación del destino de las exportaciones de la subregión. No obstante, de confirmarse una grave recesión en Estados Unidos, las inversiones extranjeras resultarían afectadas a partir de 2008.

Más allá de los efectos coyunturales de la desaceleración en Estados Unidos, las operaciones de las empresas transnacionales manufactureras en México y la Cuenca del Caribe pasan por una transformación en virtud de la competencia asiática. Los países buscan desarrollar nuevas fuentes de ventajas comparativas y atraer inversiones hacia nuevos sectores y hacia productos y servicios de mayor valor agregado.

El sector automotor y la electrónica siguen siendo los principales destinos de la inversión en busca de eficiencia en México (véase el cuadro I.5). En la subsección i) se analizan las principales tendencias en la IED en la industria automotriz de México. A la electrónica —y en particular a la electrónica aplicada a la información y las comunicaciones— se dedica el capítulo II. En la subsección ii) se examina el proceso de diversificación de la IED en Centroamérica y el Caribe.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Considerando los datos disponibles de El Salvador, Honduras, Nicaragua y México.

<sup>36</sup> Un ejemplo de los nuevos sectores en los cuales se enfocan los esfuerzos de atracción de la IED a México es el aeroespacial. El atractivo del sector está en que supone aplicaciones de alta tecnología y actividades intensivas de investigación y desarrollo, genera productos de alto valor agregado y permite remuneraciones más altas en promedio. El atractivo de México para las empresas consiste en los costos operacionales más bajos que en América del Norte y la mano de obra formada en la industria automotriz y eléctrico-electrónica. Tiene además la ventaja de la proximidad geográfica con Estados Unidos. La estrategia del país para atraer inversiones en este sector prevé un progresivo aumento del contenido mexicano de los productos finales. En la actualidad, algunos de los principales productos son las turbinas, componentes para los paneles y procesos como la inyección plástica. Las empresas Labinal, Hamilton Sundstrand, Honeywell, GE, Snecma y otras tienen proyectos de desarrollo de proveedores en México. GE ITP, Bombardier y Honeywell tienen actividades de ingeniería de diseño en el país. Las exportaciones del sector han crecido firmemente desde 2003 y llegan a unos 1.600 millones de dólares en 2007 (*ProMexico*, 2007; *Expansión*, 2007i).



Cuadro I.5  
10 MAYORES TRANSNACIONALES EXPORTADORAS DE MÉXICO, 2006

Clasificación 2006	Empresa	País	Sector	Exportaciones (en millones de dólares)	Exportaciones/ ventas (en porcentajes)
1	DaimlerChrysler de México	Alemania	Automotor y repuestos	6 344	64,5
2	Volkswagen de México	Alemania	Automotor y repuestos	5 397	67,9
3	Ford Motor Company	Estados Unidos	Automotor y repuestos	5 193	59,8
4	Sanmina–SCI <sup>a</sup>	Estados Unidos	Electrónica	5 046	162,0
5	General Motors de México	Estados Unidos	Automotor y repuestos	3 279	27,7
6	Hewlett–Packard Mexico	Estados Unidos	Electrónica	2 919	76,2
7	Schneider Electric	Francia	Equipo eléctrico	1 008	78,7
8	Siemens	Alemania	Equipo eléctrico	667	39,4
9	Molymex	Chile	Metales	383	94,1
10	Boehringer Ingelheim	Alemania	Química farmacéutica	275	43,3

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de "Las 100 importadoras y exportadoras más importantes de México", *Expansión*, 6 al 20 de agosto de 2007; y base de datos de la revista *América economía*.

<sup>a</sup> Exportaciones e importaciones incluyen maquinaria y equipo.

### i) *Industria automotriz en México: en transformación*

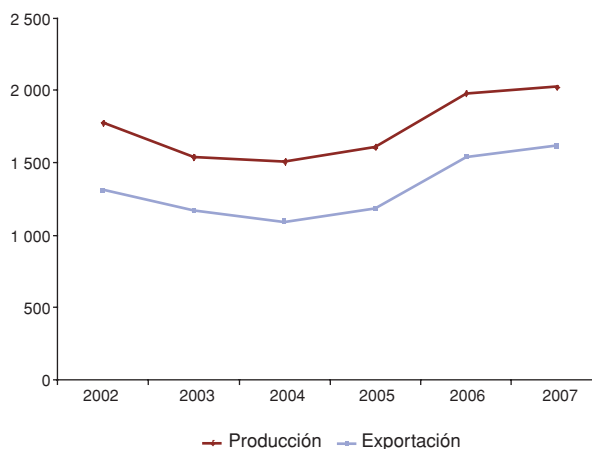
En 2007, la producción de automóviles en México se mantuvo relativamente estable respecto de 2006, con un leve aumento del 2% que permitió romper la barrera de los dos millones de vehículos. A pesar de una desaceleración de las exportaciones a partir del segundo semestre, en el acumulado del año las exportaciones de automóviles de México fueron un 5% superiores a las de 2006, con 1,6 millones de vehículos (AMIA, 2008; véase el gráfico I.18). La desaceleración en Estados Unidos no tuvo mayor impacto en las exportaciones mexicanas, sobre todo por haber afectado la demanda de automóviles tarde en el año. Además, dos transformaciones incipientes pueden haber contribuido al aumento de las exportaciones: la diversificación del destino de las exportaciones y el crecimiento de las inversiones en los segmentos de bajo costo e híbridos.<sup>37</sup>

La apreciación del euro y de las monedas sudamericanas y el crecimiento de la demanda en América del Sur llevaron a mayores exportaciones desde México a esa subregión y a Europa. Estas fueron impulsadas también por los acuerdos bilaterales vigentes entre México y el Mercosur, por una parte, y la Unión Europea, por otra, que han estimulado la diversificación de las exportaciones. De hecho, en contraste con un aumento del 5% en las exportaciones, las ventas a Europa aumentaron un 58% y a América del Sur un 73%, llegando al 12% y 6% del total, respectivamente.<sup>38</sup> Volkswagen y Renault–Nissan fueron

las empresas que más vendieron a Europa y América del Sur desde México y también las que ganaron participación en la producción y en las exportaciones entre 2006 y 2007 (véase el gráfico I.19) (*Expansión*, 2007j; AMIA, 2007, 2008).

En segundo lugar, hubo anuncios de inversiones para la producción de nuevos modelos, atendiendo a tendencias globales de vehículos más pequeños, más baratos, menos dependientes del petróleo y menos contaminantes. GM, por ejemplo, anunció una inversión de 500 millones de dólares en México para la producción

Gráfico I.18  
MÉXICO: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE AUTOMÓVILES  
(En miles de unidades)

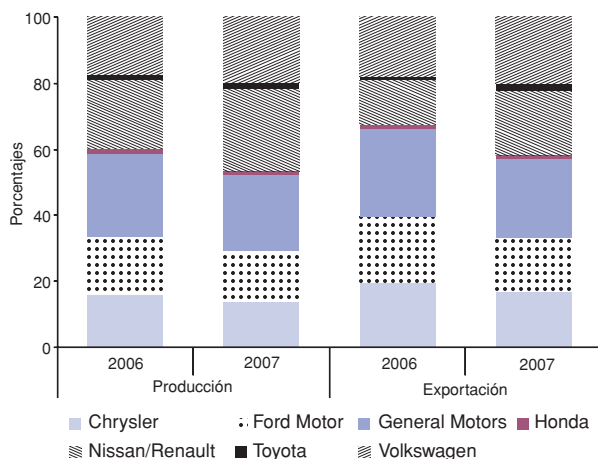


**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), "Resultados año 2007: récord en exportaciones y producción, 5% y 2,2%, respectivamente; Caída en ventas internas del 3,5%", 2008.

<sup>37</sup> Cabe mencionar también el esfuerzo de reducir los costos de los insumos, que llevó en 2006 a la reducción unilateral de aranceles para más de 6.000 clasificaciones de productos en 18 sectores.

<sup>38</sup> Pese a que las exportaciones a Asia aumentaron más del 900%, siguen siendo pequeñas en montos absolutos, con aproximadamente 12.000 vehículos en 2007.

Gráfico I.19  
MÉXICO: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE AUTOMÓVILES  
POR EMPRESA  
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) [en línea] [www.amia.com.mx](http://www.amia.com.mx).

de autos híbridos (gasolina y electricidad) bajo la marca Saturn View. Los autos se destinarán a Estados Unidos y posiblemente se comercialicen en México en el futuro (AméricaEconomía.com, 2007q). El impulso en la industria global de los vehículos de bajo costo obedece al estancamiento de las ventas en los mercados desarrollados, que ha llevado a las empresas automotrices a empeñarse en conquistar mercados emergentes. Como se mencionó anteriormente, los vehículos híbridos son una respuesta a los altos precios del petróleo. En lo que se refiere a los autos menos contaminantes, cabe señalar la revisión de los estándares de emisión —estándar empresarial promedio de ahorro de combustible— en Estados Unidos y las iniciativas de la Comisión Europea para reducir las emisiones de anhídrido carbónico (*The Economist*, 2007a; PricewaterhouseCoopers Automotive Institute, 2007a).

Una ventaja de México como destino de inversiones en el mercado de bajo costo consiste en que el respaldo del mercado interno podría proporcionar escala suficiente para justificar nuevos proyectos que llegarían igualmente a Estados Unidos y Canadá (PricewaterhouseCoopers Automotive Institute, 2007b). Como se mencionó en la subsección a), algunas empresas están invirtiendo en un primer momento en el mercado local para luego vender a los grandes mercados, donde los autos de bajo costo son todavía un mercado de nicho. Además de las mencionadas, la empresa china ZX anunció la instalación de su primera planta mexicana en Tijuana, para ensamblar SUVs para el mercado estadounidense

y otros. Chamco—Auto planea establecer una planta en Tijuana en 2009 y Nissan está desarrollando un auto de 2.400 dólares que produciría en México (Global Insight, 2007; PricewaterhouseCoopers Automotive Institute, 2007c; *Expansión*, 2007k).

## ii) Centroamérica y el Caribe: diversificación hacia un mayor valor agregado<sup>39</sup>

La industria del vestuario fue tradicionalmente el principal núcleo de las inversiones en busca de eficiencia en los países de Centroamérica y el Caribe. Con el incremento de la competencia de Asia por el mercado estadounidense —en el cual ha sido determinante el fin de la vigencia del Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido— las exportaciones del sector desde estos países (y desde México) —y por ende las actividades industriales— se han reducido. En 2007, esta tendencia ha continuado: Hanesbrands (Estados Unidos) cerró varias de sus plantas en América Latina y el Caribe, con las mayores pérdidas de empleo en República Dominicana (2.500) y México (2.200) y Fruit of the Loom cerró sus operaciones en Honduras donde empleaba 800 personas (Business Latin America, 2007i, 2007j; Global Insight, 2007). En este contexto, en esta subregión se han buscado nuevas fuentes de ventajas en el sector de vestuario y en forma simultánea la diversificación hacia otros sectores.

El Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA–RD) ha dado un nuevo impulso al sector del vestuario pues mejora el acceso de los países signatarios al mercado estadounidense. No obstante, una de las principales oportunidades para encontrar nuevas fuentes de ventaja competitiva en este sector surge de las tendencias en la industria hacia la producción sincronizada con la demanda y la especialización. En este contexto, se ha buscado mejorar el atractivo de los países de la región como proveedores verticalizados o de “paquetes completos”, tratando de orientarse hacia nichos que requieren rápida respuesta al mercado por cambios de moda o estacionalidad (Padilla y otros, 2008). En El Salvador, la presencia de empresas en cada una de las etapas de elaboración de las prendas de vestir permitiría explorar nichos específicos con mayor valor agregado, como prendas deportivas de alto rendimiento, con flexibilidad para atender a la estacionalidad del mercado (véase el cuadro I.6). Algunas empresas que habían orientado su producción hacia Asia han regresado a este país (Lacoste, Benetton, Adidas, Reebok, Under Armour, Land’s End, LL Bean y otros; Proesa, 2007).

<sup>39</sup> Se agradecen las contribuciones de Proesa, Cinde e Invest in Guatemala que sirvieron para la redacción de esta sección.

La experiencia de la empresa canadiense Gildan en este sector se describe en el capítulo IV.

En el marco de esta transformación de la industria, han sido muy activos los inversionistas de otros países en desarrollo, sobre todo de Asia y América del Sur. En Guatemala, algunos de los principales anuncios de inversión en el sector manufacturero han sido realizados por empresas del sector de prendas de vestir: P&K Dye House (República de Corea), SML (China), Sandon Dyeing Textile (China, Estados Unidos) (Invest in Guatemala, 2007). En República de Honduras, se destaca la inversión de la brasileña Santista Textil, que se beneficiará de la instalación de un nuevo parque industrial (Banco Central de Honduras, 2007b).

Más allá del sector de prendas de vestir, Centroamérica y el Caribe han logrado atraer inversiones a sectores

cada vez más diversificados y de mayor valor agregado (véase el cuadro I.7).

En Costa Rica se registra la experiencia más larga e intensa de diversificación, habiéndose cumplido 10 años desde la instalación de Intel. Alrededor de Intel se desarrollaron industrias de apoyo, con una larga lista de empresas proveedoras, empresas de componentes para productos de telecomunicaciones, componentes eléctricos, electrónica de consumo e industrial, ensamblaje eléctrico, ingeniería, diseño y reparación de placas de circuito impreso, servicios de producción de artículos para otra empresa, empresas de apoyo a estas industrias (producción de partes, moldes, herramientas y otros), y producción de partes plásticas. Ahora el país busca dar un nuevo salto como plataforma de exportación, aprovechando el período de transición

Cuadro I.6  
EL SALVADOR: VERTICALIZACIÓN EN EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR

Segmentos	Empresas
Tintorerías	Swisstex
Textileras	Hanes, Duraflex, Petenatti
Centros regionales de distribución	Fruit of the Loom
Empaque	Union Plastics
Adornos (bordados, impresión, sublimación)	Decotex
Centros de diseño y desarrollo de producto	
Etiquetado	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cuestionario contestado por la Agencia Nacional de Promoción de Inversiones de El Salvador (PROESA).

Cuadro I.7  
CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE: DIVERSIFICACIÓN DE LA IED EN BUSCA DE EFICIENCIA

País	Sectores	Sectores prometedores u objeto de políticas de focalización
El Salvador	Vestuario, arneses para vehículos, desarrollo de software, centros de contacto (centros de llamadas), centros de asistencia empresarial (externalización de procesos empresariales), centros de servicios compartidos (filial de un grupo empresarial que hace procesos financieros, logística, recursos humanos o tecnología para apoyar distintos negocios del mismo grupo empresarial); electrónica y repuestos.	Servicios estratégicos (distribución y logística, externalización de procesos empresariales, centros de contacto; desarrollo de software, investigación y desarrollo, reparación y mantenimiento de cruceros, buques de carga y aeronaves); electrónica y repuestos (componentes electrónicos, aparatos electrodomésticos y periféricos para computadoras, cables); aparatos médicos; repuestos para vehículos (parachoques, frenos, caja de transmisión de velocidad, radiadores, amortiguadores, timón hidráulico, arneses, cinturones de seguridad, bolsas de aire, inyección plástica); dispositivos médicos.
Guatemala	Centros de contacto/externalización de procesos empresariales; vestuario y textil; procesamiento de ginseng; motocicletas; electrónica (ensamblaje de piezas de MP3 y pantalla de plasma); distribución.	Centros de contacto y montaje en el extranjero, ensamblaje de partes de productos finales.
Costa Rica	Electrónica, semiconductores; inyección y componentes plásticos; servicios de apoyo administrativo, desarrollo de software, centros de interpretación, cobranza, componentes electrónicos para transmisiones de automóviles, esterilización de productos (servicios médicos), servicio al consumidor, industria plástica.	Servicios de exportación, dispositivos médicos, electrónica, repuestos.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cuestionario respondido por la Agencia Nacional de Promoción de Inversiones de El Salvador (PROESA), la Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE), e Invest in Guatemala.

representado por la ratificación del CAFTA–RD, y una extensión del plazo para el desmantelamiento de las subvenciones a la exportación exigido bajo el Acuerdo de Subvenciones y Medidas Compensatorias de la OMC. Además de los sectores ya mencionados, se busca ampliar las inversiones hacia otros sectores como el de los repuestos para vehículos, la electrónica y los instrumentos médicos (CINDE, 2007).

Los servicios de exportación (centros de contacto, servicios de externalización de procesos empresariales y otros) han sido un núcleo importante de nuevas inversiones en varios países de la subregión. Parte del atractivo de estos servicios para los países de destino es su capacidad de generación de empleo.<sup>40</sup> Si por una parte atraer a estos inversionistas requiere el desarrollo de una fuerza de trabajo con calificaciones mínimas —entre las cuales en general se incluye la competencia en más de un idioma y el manejo de la informática en distintos grados—, por otra parte este tipo de actividad puede generar efectos secundarios bajo la forma de conocimiento y experiencia acumulada. Estos factores han justificado la adopción de medidas de promoción de inversiones específicas para el sector. En el Salvador, la Ley de Servicios Internacionales que entró en vigencia en noviembre de 2007 contempla incentivos fiscales a la actividad y el establecimiento de parques y centros de servicios y garantías a los inversionistas. Estos esfuerzos, sumados a iniciativas de mejora de la educación media técnica y superior tecnológica y la enseñanza de inglés, abren buenas perspectivas para el país que —junto con Costa Rica— registra el mayor número de puestos de trabajo per cápita en servicios empresariales (IBM Global Business Services, 2007).<sup>41</sup>

En la actualidad, existe una ventana de oportunidad para la captación de inversiones que consiste en el movimiento hacia destinos fuera del circuito tradicional de centros de servicios porque los destinos tradicionales muestran señales de saturación y menor economía de costos por el alza de los costos laborales. Los inversionistas buscan otros destinos para beneficiarse de costos más bajos, disponibilidad de capital humano y ventajas de ser el primero en entrar en un nuevo mercado (OMGI/Secretaría del Commonwealth, 2007). De hecho, han surgido varias compañías proveedoras

de estos servicios que, al encontrar situaciones menos favorables en sus países de origen —India, Filipinas— han buscado otros sitios, explorando las ventajas de la diversificación. En Guatemala, por ejemplo, entre los 15 principales anuncios recientes de inversión en centros de llamadas y externalización de procesos empresariales, hay dos de Filipinas y dos de India (Invest in Guatemala, 2007).

También existe un movimiento de “*nearshoring*”, que consiste en el traslado a nuevos destinos más cercanos a los mercados demandantes, con el objetivo de explorar afinidades culturales, proximidad en el acento, entre otras características no simplemente atribuibles a costo. En este sentido, existen diversas oportunidades para la región. El Caribe anglófono tiene ventajas sobre India, por ejemplo, para atender al consumidor norteamericano (OMGI/Secretaría del Commonwealth, 2007). Los países hispanohablantes tienen ventaja en la atención de la comunidad hispánica en Estados Unidos. En ambos casos, existe también la ventaja de la poca o nula diferencia horaria respecto de Asia.

Cabe mencionar que también ha habido inversión en centros de servicios de exportación en otras partes de la región. En Chile, el sector ha sido objeto de políticas específicas y se ha duplicado en menos de dos años, con casi 50 empresas que exportan 150 millones de dólares en servicios y emplean a más de 9.000 trabajadores (AméricaEconomía.com, 2007m). Brasil, Argentina y Uruguay son algunos otros importantes destinos de inversiones en servicios de esta naturaleza en América del Sur.

Uno de los principales obstáculos para atraer inversiones a este sector y a sus actividades de más alto valor agregado —como investigación y desarrollo— es la poca disponibilidad de mano de obra simultáneamente calificada y funcional en otro idioma (sobre todo el inglés). En este marco se cuentan los esfuerzos en Chile y El Salvador para la capacitación en inglés de profesionales de áreas técnicas. Otro desafío consiste en atraer empresas extranjeras a estos sectores sin generar un efecto de desplazamiento de empresas locales con uso intensivo de tecnología en un contexto de escasez de recursos humanos.

<sup>40</sup> Los datos de un estudio reciente muestran por ejemplo que, a pesar de que India recibe relativamente poca IED, es el país en el que más empleos han sido generados por empresas transnacionales (IBM Global Business Services, 2007). India ha sido un destino prioritario de inversiones en servicios de procesos de negocios (externalización de procesos empresariales) y servicios de informática, con uso intensivo de mano de obra, aunque no involucren montos de IED tan considerables respecto de otros sectores.

<sup>41</sup> India y Filipinas registran el mayor número de puestos en el sector de servicios empresariales en montos totales, mientras que Costa Rica y El Salvador registran el 2% y el 4%, respectivamente, y México el 4%.

---

## 4. Conclusiones

América Latina y el Caribe recibió en 2007 un monto de IED sin precedentes. El incremento de las inversiones se debió sobre todo a la persistencia de la demanda mundial de recursos naturales abundantes en la región y al buen desempeño de los mercados de la región.

Las inversiones en busca de mercados fueron estimuladas por el sólido desempeño económico de la región y el acceso de nuevos segmentos de la población a los más diversos bienes y servicios, desde productos de consumo masivo hasta servicios financieros y vehículos. Las empresas transnacionales han buscado aprovechar estas oportunidades ofreciendo productos y servicios concebidos para los segmentos de menores ingresos, consolidándose para reforzar su capacidad de competir entre sí mismas y con un grupo de empresas regionales que se está fortaleciendo. En algunos casos, no obstante, los empresarios han preferido retirarse o reducir su presencia en la región ante lo que han considerado situaciones regulatorias o niveles de incertidumbre prohibitivos.

En la búsqueda de recursos naturales, la región ha sido favorecida por los efectos del alza de la demanda mundial. No obstante, y a pesar de que la

minería y los hidrocarburos han sido responsables por una gran parte del alza de la IED en algunos de los principales países receptores, el comportamiento de la IED destinada a los recursos naturales ha sido muy distinto entre los principales segmentos —hidrocarburos y minería— y entre los países. Persiste, de hecho, el desafío de encontrar términos en la relación entre empresas y Estado que aseguren la rentabilidad y estabilidad regulatoria necesarias para la actividad extractiva en armonía con los intereses de las comunidades locales. Esto se ha manifestado en orientaciones distintas en la regulación en distintos países, que a su vez ha afectado la distribución de las inversiones extranjeras en estos sectores.

Los efectos de la desaceleración en Estados Unidos, principal mercado para las inversiones en busca de eficiencia para exportar a terceros mercados, han sido contenidos en 2007 pero todavía no está claro cuáles podrán ser las repercusiones en el futuro cercano. Independientemente de la coyuntura actual, la creciente competencia asiática derivó en esfuerzos para lograr una diversificación hacia manufacturas y servicios de más alto valor agregado.

---

## D. Inversión directa en el exterior y las empresas translatinas

---

### 1. Corrientes de inversión directa en el exterior en 2007

En 2007 las corrientes de inversión directa en el exterior de los países de América Latina y el Caribe fueron sustancialmente menores que en 2006. No obstante, se mantuvieron en un nivel históricamente alto, de 20.619 millones de dólares (véase el gráfico I.20).

Más que una ralentización del proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas,

la contracción en 2007 se debe a la excepcionalidad de la cifra registrada en 2006, que obedecía en gran parte a la compra de Inco (Canadá) por la brasileña Companhia Vale do Rio Doce (CVRD).<sup>42</sup> Aunque en 2007 se registró una transacción por un monto comparable —la compra de la australiana Rinker por Cemex, de México— esta fue parcialmente financiada

---

<sup>42</sup> Aunque esta operación se haya concluido definitivamente en 2007, su anuncio y la gran mayoría de los pagos correspondientes se realizaron en 2006.

por subsidiarias de la empresa fuera de México.<sup>43</sup> El dinamismo de la actividad de adquisiciones transfronterizas por las empresas translatinas (véase el recuadro I.6) muestra la continuidad del impulso a la internacionalización de las mayores empresas de la región. Las corrientes de inversión directa en el exterior de los países de América Latina fueron, de hecho, mayores en 2007 que en 2004 y 2005.

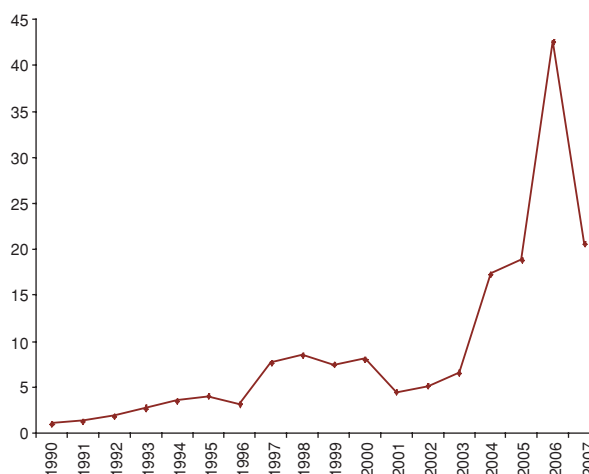
Sobre la base de las cifras oficiales, el mayor país inversionista latinoamericano en 2007 fue Brasil, seguido de México y Chile (véase el gráfico I.21). La explicación para la caída en las corrientes de Brasil en 2007 en comparación con el año anterior fue, además de la ausencia de transacciones por montos comparables a los de la compra de Inco, el alto monto de los pagos de deudas de filiales en el exterior a la matriz, que resultó en corrientes netas negativas de inversión en el exterior en el primer semestre.<sup>44</sup>

En términos del PIB, y entre los países sobre los cuales se dispone de datos, el mayor inversionista en el exterior en 2007 fue Chile, seguido de República Bolivariana de Venezuela y Costa Rica (véase el gráfico I.22).

Hasta el momento solo en pocos países se publican cifras oficiales sobre el destino de sus inversiones en el exterior. El cuadro I.8 muestra la distribución por país y sector de destino de la inversión de Brasil, Chile y

Colombia. En el recuadro I.6 se muestra que 6 de las 10 mayores adquisiciones realizadas en el exterior por empresas latinoamericanas tuvieron como objeto activos fuera de la región (Estados Unidos y Australia).

Gráfico I.20  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: EGRESOS NETOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR, 1990–2007**  
(En miles de millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 30 de abril de 2008.

Recuadro I.6  
**PRINCIPALES ADQUISICIONES DE EMPRESAS TRANSLATINAS FUERA DE SUS PAÍSES DE ORIGEN<sup>a</sup>**

Las principales adquisiciones del año realizadas por empresas translatinas fuera de sus países de origen fueron en los sectores de recursos naturales y manufacturas basadas en recursos naturales: cemento, acero y productos de acero, hidrocarburos, minería y petroquímica (véase el cuadro). Las transacciones en los sectores de servicios a la industria petrolera, ingeniería de

redes y software, así como el segmento de carnes/frigoríficos ilustran nuevos focos de las grandes adquisiciones por empresas latinoamericanas fuera de sus países de origen.

En cuanto al destino geográfico de las operaciones, 6 de las 10 transacciones de 500 millones de dólares o más anunciadas en 2007 tuvieron como destino países fuera de

la región —Australia, Estados Unidos. El destino más frecuente de las inversiones de entre 100 millones y 500 millones de dólares ha sido la misma región.

Los padrones identificados en las principales adquisiciones transfronterizas realizadas por empresas translatinas reflejan las principales motivaciones de los grupos de empresas para internacionalizarse, que son objeto de las secciones siguientes.

<sup>43</sup> Cabe agregar que la cobertura y la calidad de los datos sobre inversión en el exterior de los países de América Latina y el Caribe limitan la capacidad explicativa de las estadísticas. Solo en 15 de los 34 países en los que se publican regularmente datos sobre IED se publican también cifras sobre sus inversiones en el exterior. Además, incluso en los países más avanzados en este aspecto, las estadísticas no reflejan necesariamente de manera adecuada el fenómeno. Por ejemplo, en 2004 y 2005, algunas operaciones de compra de empresas latinoamericanas por empresas de otras regiones —financiadas con acciones de la empresa compradora o de la entidad fusionada equivalentes a más de un 10% del capital— generaron registros de inversión en el exterior, aunque en esencia se trataba de operaciones de entrada de empresas transnacionales a América Latina. Esto se debe a la definición adoptada en la quinta edición del *Manual de balanza de pagos* del Fondo Monetario Internacional (FMI), según la cual se considera inversión directa toda aquella que corresponda a más de un 10% del capital de una empresa. Por otra parte, la posibilidad de que una empresa financie sus operaciones en el exterior a partir de subsidiarias en terceros países genera una subvaluación de las inversiones en el exterior. Por estas limitaciones (que no se limitan a América Latina y el Caribe), la interpretación de las cifras de inversión en el exterior no puede prescindir del análisis de las principales operaciones y de las actividades de las translatinas, a lo cual se dedican las subsecciones siguientes.

<sup>44</sup> El cuadro I–A–5 del anexo contiene datos de inversión directa en el exterior por país de origen.

Recuadro I.6 (continuación)

**PRINCIPALES ADQUISICIONES REALIZADAS POR EMPRESAS TRANSLATINAS FUERA DE SUS PAÍSES DE ORIGEN,  
ANUNCIADAS O CONCLUIDAS EN 2007**

Empresa adquirente	País de la empresa adquirente	Empresa o activos adquiridos	País de la empresa o de los activos adquiridos	Vendedor	País del vendedor	Valor anunciado	Sector
1 Gerdau	Brasil	Chaparral Steel	Estados Unidos			3 974	Acero
2 Ternium	Argentina	Grupo Imsa	México			3 187	Acero
3 Tenaris	Argentina	Hydril	Estados Unidos			1 994	Conexiones para tubos para la industria petrolera
4 Gerdau	Brasil	Quanex Corporation	Estados Unidos			1 458	Fabricación y procesamiento de metales
5 JBS SA/Friboi	Brasil	Swift & Co.	Estados Unidos			1 400	Alimentos – Carne
6 GP Investments	Brasil	Negocios de perforación y E&P	Argentina y otros	Pride International	Estados Unidos	1 000	Servicios para la industria petrolera
7 Cia. Vale do Rio Doce	Brasil	AMCI Australia	Australia			786	Minería – carbón
8 Techint (en consorcio con Stella, James Jones y fondos de inversión)	Argentina, Canadá, Francia	Sirti Spa	Italia			747	Ingeniería de redes
9 Cencosud SA	Chile	Grupo de Supermercados Wong	Perú			623	Comercio minorista
10 Mexichem	México	Grupo Amanco	Brasil	Nueva Holding	Chile	500	Química, petroquímica
11 Votorantim	Brasil	Acerías Paz del Río	Colombia			494	Acero
12 Cencosud SA	Chile	GBarbosa Holding	Brasil	Acon Investments	Estados Unidos	430	Comercio minorista
13 Interconexión Eléctrica SA	Colombia	Participación adicional del 16,47% en Companhia de Transmissão Elétrica Paulista (CTEEP)	Brasil			351	Electricidad Transmisión
14 Interconexión Eléctrica SA	Colombia	Participación adicional del 39,28% en CTSEP	Brasil			351	Electricidad-Transmisión
15 JBS SA	Brasil	Inalca	Italia	Cremonini	Italia	329	Alimentos-diversificado
16 Votorantim	Brasil	US Zinc Corp	Estados Unidos	TPG Inc.	Estados Unidos	295	Reciclaje
17 Techint	Argentina	Takraf Foedertechnik	Alemania	VTC	Alemania	272	Maquinaria para la industria de minería
18 Gerdau	Brasil	Grupo Industrial Feld	México			259	Acero
19 Mexichem	México	Petroquímica Colombiana	Colombia			250	Petroquímica
20 Celulosa Arauco y Constitución	Chile	Stora Enso Arapoti	Brasil	Stora Enso	Finlandia	208	Papel/celulosa
21 Gerdau y Kalyani	Brasil e India	SJK	India			170	Acero
22 Marfrig	Brasil	Quickfood	Argentina			141	Alimentos – Carne
23 Sonda SA	Chile	Procwork	Brasil			118	Servicios de informática
24 PETROBRAS (PETROBRAS Energía)	Brasil	Participación en yacimientos El Tordillo y La Tapera	Argentina	Noble Energy	Estados Unidos	118	Hidrocarburos
25 Gerdau	Brasil	Aceros Corsa	México			101	Acero
Operaciones anunciadas antes de 2007 y concluidas en 2007							
1 Cemex	México	Rinker Group	Australia			14 627	Materiales de construcción-cemento

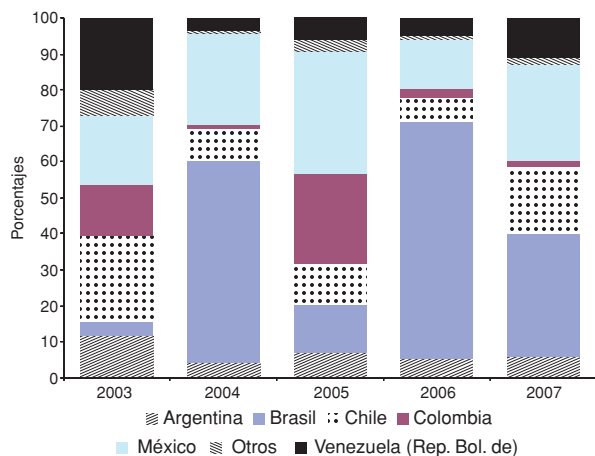
Recuadro I.6 (continuación)								
2	América Móvil	México	Operaciones caribeñas	Puerto Rico, República Dominicana	Verizon Communications	Estados Unidos	3 700	Telecomunicaciones
3	Alfa	México	Hydro Castings	Alemania, Austria, Hungría, Suecia	Norsk Hydro	Noruega	545	Metalurgia
4	Alfa	México	6 plantas de fundición de aluminio		TK Aluminum	Bermuda	414	Metalurgia
Retiros de inversión								
	Comprador	País del comprador	Activos vendidos	País de los activos vendidos	Vendedor	País del vendedor	Valor anunciado	Sector
1	Bluescope Steel	Estados Unidos	Participación de Imsa en Steelscape, ACS, Varco Pruden, MetlSpan	Estados Unidos	Ternium SA	Argentina	730	Acero

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

<sup>a</sup> Esta sección se basa en datos extraídos del sistema de información financiera Bloomberg. Los datos se refieren a las operaciones, concluidas o pendientes, anunciadas cada año en la cual el adquirente es una empresa latinoamericana y la empresa o los activos adquiridos están fuera del país de origen de la empresa.

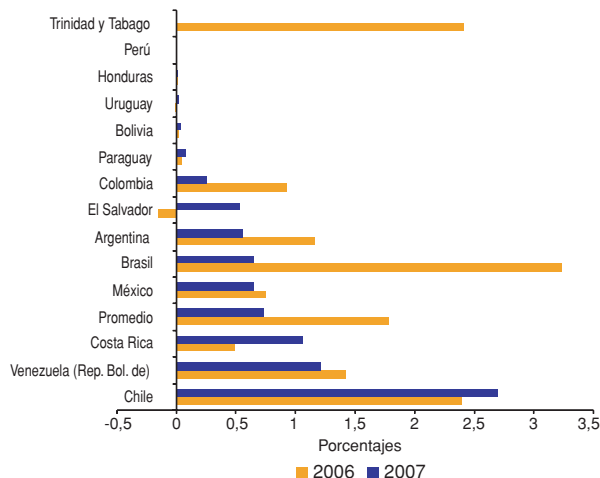
**Nota:** Los datos sobre fusiones y adquisiciones se refieren a las operaciones, concluidas o pendientes, anunciadas cada año y cuyos montos fueron publicados.

Gráfico I.21  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: EGRESOS NETOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR, PRINCIPALES PAÍSES INVERSIONISTAS, 2003–2007**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 30 de abril de 2008.

Gráfico I.22  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (PAÍSES SELECCIONADOS): EGRESOS NETOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR EN RELACIÓN CON EL PIB, 2006–2007**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales al 30 de abril de 2008.

Cuadro I.8  
**BRASIL, CHILE, COLOMBIA: DESTINOS DE LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR, 2007**  
 (En porcentajes)

	País de destino		Sector		
	Millones de dólares	Porcentaje	Millones de dólares	Porcentaje	
Chile (inversión materializada)					
Brasil	875	35	Comercio	1 016	41
Argentina	471	19	Industria manufacturera	818	33
Perú	396	16	Energía	198	8
Colombia	341	14	Construcción	198	8
Otros países de América Latina y el Caribe	27	1	Otros servicios	149	6
Estados Unidos	258	10	Hoteles y restaurantes	99	4
Otros	112	5			
<b>Total</b>	<b>2 480</b>	<b>100</b>		<b>2 479</b>	<b>100</b>



Cuadro I.8 (conclusión)

	País de destino		Sector		
	Millones de dólares	Porcentaje	Millones de dólares	Porcentaje	
Brasil (inversiones superiores a 1 millón de dólares, excluidos bienes e inmuebles)					
Estados Unidos	3 548	30	Servicios financieros	5 108	44
Centros financieros del Caribe	5 420	47	Metalurgia	1 660	14
Chile	689	6	Alimentos y bebidas	1 744	15
Argentina	528	5	Productos químicos	853	7
México	258	2	Comercio	644	6
Uruguay	229	2	Derivados de petróleo y biocombustibles	276	2
Otros países de América Latina y el Caribe	131	1	Extracción de hidrocarburos y actividades de apoyo	239	2
Portugal	155	1	Construcción	156	1
Otros países de Europa	633	5	Otros	965	8
Otros	54	0			
Total	11 645	100	Total	11 645	100
Colombia (flujos netos – considera desinversiones)					
Estados Unidos	231	63	Servicios financieros, inmuebles, servicios a empresas	337	91
Brasil	173	47	Comercio, restaurantes, hoteles	167	45
Panamá	101	27	Electricidad, gas, agua	175	47
Chile	23	6	Servicios comunales, sociales, personales	11	3
Perú	-387	-105	Construcción	4	1
Otros países de América Latina y el Caribe	45	12	Agricultura, caza, silvicultura y pesca	2	1
Centros financieros del Caribe	167	45	Minas y canteras	1	0
Otros	18	5	Otros	-2	-1
			Transporte, almacenamiento, comunicaciones	-8	-2
			Manufacturas	-317	-86
Total	370	100		370	100

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 30 de abril de 2008.

## 2. Las principales translatinas

La escasez de datos públicos, actualizados y comparables, respecto de las ventas, activos y empleos en el exterior de un número de empresas significativo impide una clasificación precisa de las principales translatinas según las dimensiones de sus operaciones en el exterior.

Las mayores empresas y grupos de América Latina y el Caribe, por concepto de ventas, que realizan inversiones directas fuera de sus países de origen están listadas en el cuadro I.9. No obstante, el grado de internacionalización de estas empresas es muy variable. Si bien Cemex realiza una gran parte de sus ventas en el exterior a partir de la producción de sus subsidiarias,

Codelco, una empresa de tamaño comparable, se ha limitado a proyectos de exploración y atiende al mercado externo vía exportaciones desde Chile. Mientras que Ternium ha adquirido el control de varias productoras de acero fuera de Argentina, Usiminas, otra acerera, se ha limitado a participaciones minoritarias en sociedad con la misma Ternium.

En el cuadro I.10 se ilustran la diversidad en la importancia de las inversiones en el exterior para algunas de las empresas listadas en el cuadro anterior y los distintos núcleos geográficos de estas inversiones (dentro y fuera de la región).

Cuadro I.9  
**MAYORES EMPRESAS Y GRUPOS NO FINANCIEROS PROVENIENTES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE,  
 POR CONCEPTO DE VENTAS, CON INVERSIONES FUERA DE SUS PAÍSES DE ORIGEN**

Empresa	País	Sector
1 PDVSA	Venezuela (Rep. Bol. de)	Petróleo/Gas
2 PETROBRAS	Brasil	Petróleo/Gas
3 AMÉRICA MÓVIL y TELMEX	México	Telecomunicaciones
4 CIA. VALE DO RIO DOCE	Brasil	Minería
5 CEMEX	México	Cemento
6 CODELCO	Chile	Minería
7 TECHINT, Tenaris, Ternium	Argentina	Diversificado, acero, tubos de acero, construcción
8 GRUPO VOTORANTIM	Brasil	Diversificado, cemento, minería, acero
9 FEMSA y Coca-Cola Femsa	México	Bebidas
10 GERDAU	Brasil	Siderurgia/Metalurgia
11 ODEBRECHT	Brasil	Diversificado, construcción
12 ENAP	Chile	Petróleo/Gas
13 GRUPO ALFA	México	Diversificado
14 GRUPO MÉXICO, Southern Copper	México	Minería
15 BRASKEM	Brasil	Petroquímica
16 GRUPO BIMBO	México	Alimentos
17 CENCOSUD	Chile	Comercio
18 USIMINAS	Brasil	Siderurgia/Metalurgia
19 GRUPO SALINAS, Grupo Elektra	México	Diversificado, comercio
20 FALABELLA	Chile	Comercio
21 CSN	Brasil	Siderurgia/Metalurgia
22 EMBRAER	Brasil	Ind. Aeroespacial
23 GRUPO CAMARGO CORRÊA	Brasil	Diversificado
24 ANTOFAGASTA	Chile	Minería
25 SUDAMERICANA DE VAPORES	Chile	Transporte/Logística
26 TAM	Brasil	Transporte/Logística
27 GRUPO ELEKTRA	México	Comercio
28 LAN	Chile	Transporte/Logística
29 GRUPO MASECA	México	Alimentos
30 CMPC PAPELES Y CARTONES	Chile	Celulosa/Papel
31 ORGANIZACIÓN TERPEL	Colombia	Petróleo/Gas
32 MOLYMET	Chile	Siderurgia/Metalurgia
33 GRUPO JBS (FRIBOI)	Brasil	Alimentos
34 EMPRESAS ICA	México	Construcción

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos facilitados por la revista *América economía*.

Cuadro I.10  
**TRANSLATINAS: PROPORCIÓN DE LAS VENTAS REALIZADAS POR SUBSIDIARIAS EN EL EXTERIOR,  
 DENTRO Y FUERA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (DATOS AL 2006)**

Empresa	País de origen	Sector	Ventas totales (2006) (millones de dólares)	Porcentaje de las ventas realizadas por subsidiarias en el exterior	Porcentaje de las ventas de subsidiarias en el exterior realizadas en América Latina y el Caribe
1 América Móvil	México	Telecomunicaciones	22 410	55	90
2 Companhia Vale do Rio Doce <sup>a</sup>	Brasil	Minería	19 651	51	n.d.
3 Cemex	México	Cemento	18 249	80	11
4 Telmex	México	Telecomunicaciones	16 167	27	99
5 Gerdau	Brasil	Acero	10 973	59	17
6 Grupo Bimbo	México	Alimentos	6 155	31	26
7 Cencosud	Chile	Comercio	5 880	35	100
8 Falabella	Chile	Comercio	4 375	20	100

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de informes anuales de las empresas.

<sup>a</sup> Los datos se refieren al período anterior a la compra de Inco.

Además de las empresas listadas, existen algunas instituciones financieras con volúmenes de ventas comparables —entre ellas el Banco Itaú y Bancolombia— que en diferentes escalas se han expandido internacionalmente.

¿Qué relevancia tienen las translatinas a nivel mundial? De acuerdo con datos de UNCTAD relativos a 2005, una empresa latinoamericana —Cemex— está en la lista de las 100 mayores empresas transnacionales del mundo por concepto de activos en el exterior, y 11 empresas latinoamericanas están entre las 100 mayores empresas transnacionales provenientes de países en desarrollo.<sup>45</sup> Esto es relativamente poco en comparación con otros países en desarrollo. De hecho, 79 de dichas 100 empresas son de países en desarrollo de Asia y 8 proceden de Sudáfrica. Las empresas latinoamericanas que componen esta lista operan en los sectores de recursos naturales o manufacturas basadas en recursos naturales (minería, hidrocarburos, cemento, acero), telecomunicaciones y bebidas y alimentos. Las

empresas transnacionales asiáticas, por otra parte, operan en una variedad más grande de sectores, inclusive los de alta tecnología (UNCTAD, 2007).

¿Qué relevancia tienen estas empresas a nivel regional? Aunque son pocas en comparación con el número de empresas transnacionales, las translatinas ya están incluidas en las clasificaciones de las empresas más grandes de otros países de la región. América Móvil, Telmex, PETROBRAS, Techint y Cencosud están entre las 60 mayores empresas transnacionales de la región por concepto de ventas (excluidas las ventas en el país de origen) (véase el cuadro I-A-4 del anexo). PETROBRAS, América Móvil y Femsa están entre las principales en más de un país (además del país de origen) (véase el cuadro I.11). Algunas empresas son grandes en el país de destino aunque no figuran entre las mayores empresas de la región definidas anteriormente. Es el caso del grupo Synergy, controlador de Avianca en Colombia.

Cuadro I.11  
LAS TRANSLATINAS ENTRE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE PAÍSES INDIVIDUALES

Empresa	País de origen	Sector
Argentina (entre las 1 000 mayores empresas)		
5 Grupo PETROBRAS	Brasil	Hidrocarburos
18 CTI/CTI Móvil (Grupo Carso)	México	Telecomunicaciones
59 Cencosud/Jumbo (Grupo Paulmann)	Chile	Comercio minorista
70 Loma Negra (Grupo Camargo Correa)	Brasil	Cemento
77 Alto Paraná (Grupo Arauco)	Chile	Celulosa
94 Pride Internacional (adquirido por GP Investments en 2007)	Brasil	Servicios técnicos a la industria petrolera
111 Coca-Cola Femsa	México	Bebidas
146 Friboi (Swift Armour)	Brasil	Frigorífico
158 Lan Airlines	Chile	Aerolíneas
164 Grupo CMPC	Chile	Papelera
209 Falabella	Chile	Comercio minorista
224 Easy (Grupo Paulmann)	Chile	Comercio minorista
236 Masisa (Grupo Nueva)	Chile	Tableros de madera
243 Telmex (Grupo Carso)	México	Telecomunicaciones
305 Constructora Norberto Odebrecht	Brasil	Construcción
355 Coca-Cola Polar	Chile	Bebidas
366 Faplac (Grupo Arauco)	Chile	Tableros de madera
396 Ipiranga	Brasil	Venta de productos químicos
393 Santista Têxtil (Grupo Camargo Corrêa)	Brasil	Textil
453 Petrolera Cono Sur (comprada por PDVSA en 2006)	Venezuela (Rep. Bol. de)	Hidrocarburos
567 Lan Argentina	Chile	Aerolíneas
636 Ferrosur Roca (Grupo Camargo Corrêa)	Brasil	Transporte ferroviario
816 Bimbo	México	Alimentos
956 Sadia	Brasil	Alimentos
Colombia (entre las 200 mayores empresas)		
12 Avianca	Brasil	Aerolíneas
13 PETROBRAS	Brasil	Hidrocarburos
20 Coca-Cola Femsa	México	Bebidas
27 Cemex Colombia	México	Cemento
31 Mabe	México	Línea blanca
153 Cemex Concretos de Colombia	México	Concreto

<sup>45</sup> De acuerdo a la clasificación Global 500, de la revista *Fortune*, que mide las empresas por ventas, no necesariamente por ventas fuera del país de origen, ocho empresas latinoamericanas —todas de México o Brasil— están entre las 500 mayores del mundo.

Cuadro I.11 (conclusión)

Empresa	País de origen	Sector
México (entre las 500 mayores empresas)		
61 Ternium <sup>a</sup>	Argentina	Siderurgia y metalurgia
169 Farmacias Benavides (FASA)	Chile	Comercio de medicamentos
211 Grupo Techint	Argentina	Ingeniería y construcción
224 Molyx	Chile	Minería
Brasil (entre las 500 mayores empresas)		
36 Claro (América Móvil)	México	Telecomunicaciones
174 Coca-Cola Femsa	México	Bebidas
191 Rio de Janeiro Refrescos (Andina)	Chile	Bebidas
195 Kaiser (Femsa)	México	Bebidas
232 Transmissão Paulista (ISA)	Colombia	Transmisión de electricidad
264 Americhel (América Móvil)	México	Telecomunicaciones
393 Ficap (Madeco)	Chile	Cables de fibra óptica
427 Amanco (Mexichem)	México	Construcción
456 Officer	Brasil-Chile	Comercio al por mayor
Chile (entre las 100 mayores empresas)		
83 Itaú (activos adquiridos a BankBoston)	Brasil	Banca

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos "Las 1000 empresas que más venden", *Mercado*, 2007 (Argentina); "500 – Las empresas más importantes de México", *Expansión*, 25 de junio; "Las 100 empresas más grandes de Colombia" y "Las otras 900", *Semana*, 30 de abril de 2007; "Melhores e Maiores – as 500 maiores empresas do país", Portal Exame, agosto de 2007; "Top 100: Las mayores compañías en ventas", *Revista capital* N° 202.

<sup>a</sup> La importancia de esta empresa en México en el año 2007 será sustancialmente menor por su compra de Imsa, que ocupa el lugar 45 del ranking.

En síntesis, muchas de las mayores empresas latinoamericanas tienen inversiones en el exterior aunque su importancia en el conjunto de las operaciones de las empresas varía mucho. Las translatinas son relevantes a nivel mundial pero en menor número y grado de internacionalización que las empresas de los

países en desarrollo asiáticos. En el plano regional, ocupan algunos puestos de destaque en los principales países de la región pero son todavía minoría respecto de las empresas transnacionales de otros orígenes y de las empresas locales.

### 3. Principales sectores de inversión de las translatinas

Las principales translatinas siguen concentrándose en los productos básicos —hidrocarburos, minería y metalurgia y cemento (véanse las subsecciones i) a iii))— y en telecomunicaciones (véase el capítulo III). A estos se suman los alimentos y bebidas (véase la subsección iv) y el comercio minorista (véase la subsección v). En todos estos sectores, existe un grupo de translatinas ya consolidadas en una posición de vanguardia —o como importantes actores— a nivel regional o mundial. En 2007, estas empresas siguieron expandiéndose. Algunas llevaron sus inversiones en el exterior a nuevos niveles, al participar de manera activa en procesos mundiales de consolidación. Otras han incursionado en nuevos mercados geográficos y productos, en general buscando agregar valor a su producción. Por

último, algunas de las principales translatinas fueron compradas por otras o por empresas de otras regiones, como en el caso de Jugos del Valle por Coca-Cola Femsa y Coca-Cola, e Imsa por Techint.

Además de estos sectores tradicionales, algunas empresas de otras ramas de actividad también han incrementado sus operaciones en el exterior. En el sector de software y servicios de tecnología de la información y de las comunicaciones, la chilena Sonda realizó su mayor operación en el exterior con la compra de la brasileña Procwork. La compra de esta empresa por Sonda por 118 millones de dólares representa un paso determinante en la conquista del mayor mercado de la región en el sector de servicios de información y comunicación. La adquisición está lejos de ser la

primera inversión de Sonda fuera de Chile, pues la empresa ya opera en varios países de América Latina, entre ellos Brasil. No obstante, esta ha sido su principal adquisición y el monto la pone entre las principales transacciones realizadas en la región (véase el recuadro I.5) (Portal Exame, 2007b).

En el sector de química y petroquímica, destacan las compras realizadas por la mexicana Mexichem. La primera adquisición de esta empresa fuera de México fue la compra de Atofina en Colombia en 2004. Su producción en América del Norte comenzó en 2006 con la compra de Bayshore Group. Pero el mayor salto de la empresa a la internacionalización fue en 2007, cuando efectuó otras dos importantes adquisiciones: la de Petco (productora de resinas PVC) en Colombia y la del grupo Amanco en Brasil. Esta última empresa tiene una amplia red en América Latina y el Caribe. La empresa obtuvo además la autorización del Gobierno de Colombia para adquirir el fabricante de tuberías Pavco y anunció más adquisiciones en 2008 (Mexichem, 2007; *Expansión*, 2007l).<sup>46</sup>

### i) Hidrocarburos

Las principales translatinas del sector de hidrocarburos son PETROBRAS y PDVSA. Mientras que PETROBRAS parece estar poniendo cada vez más énfasis en el crecimiento fuera de la región, PDVSA sigue con su estrategia de reorientar su capacidad productiva exterior hacia América Latina y el Caribe.

A pesar de importantes adquisiciones internas en el campo de la petroquímica, el impulso a los biocombustibles y nuevos descubrimientos de petróleo y gas en Brasil —factores que podrían distraer a la empresa de su expansión internacional— PETROBRAS siguió expandiéndose a nivel mundial. Muchas de las nuevas inversiones extranjeras de la empresa fueron destinadas a otras regiones. En América Latina y el Caribe, PETROBRAS ha adoptado una postura pragmática, evaluando con cuidado los riesgos regulatorios sin dejar de aprovechar las oportunidades que se han presentado.

Una de las principales novedades en la estrategia de expansión de PETROBRAS ha sido su ingreso al segmento de refinación en Asia. Después de haber comprado el 50% de la refinación de Pasadena, Texas, en 2006, PETROBRAS compró en 2007 el control de una refinación en Japón, que incluye en su complejo una estación terminal que podrá ser utilizada para la venta de biocombustibles al mercado asiático, además

de permitir la entrada de petróleo para la refinación. Esta inversión concuerda con el objetivo estratégico de PETROBRAS de incrementar su capacidad de refinación en el exterior.

Uno de los principales destinos de las inversiones de PETROBRAS en exploración y producción fue el Golfo de México, donde la empresa ganó licitaciones por 26 nuevos bloques, en los cuales aprovechará sus ventajas en la exploración en aguas profundas y ultraprofundas. Otras áreas prioritarias de exploración son Tanzania, Irán, Libia, Turquía, Pakistán y Portugal (PETROBRAS, 2007a; *América economía*, 2007m; *Business News Americas*, 2007b).

En América Latina y el Caribe, la empresa ha procedido con cautela pero no con desinterés. En Colombia ganó 13 de los bloques ofrecidos por la Ronda Caribe 2007 de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. PETROBRAS anunció nuevos proyectos en Ecuador y Argentina (donde compró también la participación de ConocoPhillips en campos de gas). En Perú, descubrió nuevos depósitos de gas en su operación conjunta con Repsol YPF y Burlington Resources. En Bolivia, a pesar de la nacionalización de sus refinaciones concretada a inicios del año y de un período de congelamiento de las inversiones, en diciembre la empresa anunció nuevas inversiones en sociedad con YPFB, por un monto que podrá variar entre 750 millones y 1.000 millones de dólares para aumentar la producción de gas (PETROBRAS 2007b). En República Bolivariana de Venezuela, por otra parte, mantuvo inversiones en sociedad con PDVSA bajo el nuevo modelo de contrato pero hasta el momento de redactar este informe, no se confirmaban las inversiones de PETROBRAS, anteriormente anunciadas, en el campo de Carabobo (PETROBRAS, 2007c).

Cabe mencionar que el impulso de PETROBRAS en el sector de la petroquímica también ha tenido su faceta internacional. Braskem (en la cual PETROBRAS tiene participación) realizó un acuerdo con Pequiven en República Bolivariana de Venezuela para establecer una refinación en ese país. La operación representaría una oportunidad para diversificar las fuentes de materia prima a precios competitivos.

PDVSA, por otra parte, ha continuado su estrategia de estrechar lazos dentro de la región, asegurando capacidad de refinación y reduciendo su exposición al mercado estadounidense. En este contexto, ha perseguido un ambicioso plan de expansión regional en capacidad de refinación (véase el cuadro I.12).

<sup>46</sup> Súmese a estas adquisiciones de Mexichem la de Dripsa, una empresa argentina de sistemas de riego, y de 70% de la compañía Plastubos en Brasil en enero de 2008, confirmando el dinamismo del proceso de expansión de la empresa.

Cuadro I.12  
**PDVSA: PROYECTOS DE AMPLIACIÓN DE CAPACIDAD DE REFINACIÓN**

Previsión inicio	País	Proyecto	Monto de inversión (en millones de dólares)
2007	Cuba	Reactivación de la Refinería Cienfuegos	44
2008	Jamaica	Expansión de la refinería de Kingston	197 (50% PDVSA)
2010	Uruguay	Conversión de la refinería La Teja para procesar crudo extra pesado	600
2011	Brasil	Construcción de refinería para procesar 50% crudo de la Faja del Orinoco; 50% crudo brasileño	3 000 (50% PDVSA)
	Ecuador	Construcción de una refinería en la provincia de Manabí, en sociedad con Petroecuador	5 500
	Nicaragua	Refinería en Nagarote	2 500

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), "Planes estratégicos" y *América economía*, "Negociado y firmado", 6 de agosto de 2007; "Chávez instala refinería en Nicaragua", *AméricaEconomía.com*, 23 de julio.

Cabe mencionar que en la distribución de combustibles —sector fuertemente vinculado a los hidrocarburos pero con una lógica propia, en el que la capacidad de distribución y mercadeo son clave— varias empresas de la región se han interesado en los activos vendidos por las transnacionales. Entre estas, está la colombiana Terpel (véase el recuadro I.5).

Entre las translatinas menores del sector de hidrocarburos, cabe mencionar que la chilena ENAP reanudó inversiones en el sur de Argentina y la estatal colombiana Ecopetrol inició su internacionalización, al firmar un acuerdo con PETROBRAS y Petroperú para exploración en la Amazonia peruana. La argentina Pluspetrol, en tanto, prosiguió con sus inversiones en Camisea y encontró nuevos depósitos de gas en Bolivia (*La Nación*, 2008).

El dinamismo del sector de hidrocarburos también ha suscitado el interés de las translatinas por el mercado de servicios petroleros, entre ellos la compra, por 1.000 millones de dólares, por GP Investments (fondo de capital privado brasileño) del negocio latinoamericano de Pride International, por el cual compitió también otro fondo de capital privado latinoamericano, Southern Cross. Pride tiene cerca de un 60% del mercado argentino de prestación de servicios a la industria petrolera. El 50% de su facturación se realiza fuera de Argentina, en Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú y República Bolivariana de Venezuela. La transacción incluye también a San Antonio, empresa que Pride había comprado a Perez Companc (*El Cronista*, 2007).

## ii) Minería y metales

La minería y los metales —en particular el acero y los productos de acero— fueron uno de los principales destinos de las inversiones de las translatinas en el exterior.

CVRD mantuvo la estrategia adoptada desde 2001 de diversificarse en el sector minero, desde el punto de

vista geográfico y en materia de productos (CEPAL, 2006, 2007a). La mayor iniciativa en este sentido, y la más grande compra internacional de una empresa brasileña, tuvo lugar en 2006, con la adquisición de Inco en Canadá. En 2007, CVRD compró la australiana AMCI, una empresa que tiene participaciones en varias empresas conjuntas de carbón, principalmente carbón metalúrgico, destinado a la producción siderúrgica. Esta es una de las pocas materias primas del acero que no se extrae en Brasil (donde las acereras importan todo su consumo). En forma simultánea a esta adquisición y al proceso de absorción de Inco, la liquidez propiciada por los precios de los minerales permitió que CVRD entrara —o volviera— a segmentos de mayor valor agregado dentro de la cadena de transformación del mineral de hierro en acero, realizando operaciones conjuntas con empresas siderúrgicas transnacionales para aumentar su capacidad de refinación en Brasil (véase el recuadro I.4).

A inicios de 2008, CVRD intentó negociar la compra de Xstrata, la sexta mayor minero del mundo, transacción que no se concretó. De haberse confirmado, la compra hubiera llevado a la empresa brasileña a un nuevo nivel como transnacional en términos de tamaño, cobertura geográfica y diversidad de productos.

Mientras que CVRD se ha concentrado en sus actividades fuera de la región, dos compañías mineras mexicanas incrementaron sus inversiones en América del Sur y en particular en Perú. A raíz de algunas dificultades en las relaciones laborales con los mineros de Southern Copper en México, Grupo México transfirió recursos destinados a la expansión de la capacidad de minas en México a Perú, para expandir la producción en las minas. La empresa también compró concesiones en Chile, donde inició la exploración (*Business News Americas*, 2007d). La también mexicana Peñoles, mayor productora mundial de plata, obtuvo una autorización para iniciar exploraciones en Perú y está desarrollando otros

proyectos de cobre, zinc y oro en Perú, Chile y México (AméricaEconomía.com, 2007r).

Como se mencionó anteriormente, a pesar de ser una de las más grandes mineras de la región, Codelco ha optado por concentrarse en Chile y en la producción de cobre y productos asociados, con algunos proyectos de exploración en América Latina. En 2007, vendió a una empresa local sus yacimientos de cobre y cobalto en Boa Esperança, Brasil, el único descubrimiento relevante de la empresa en el exterior. Al tratarse de minería mediana, la empresa optó por no desarrollarlo y utilizar los recursos para financiar la continuidad de sus actividades de exploración en México y Brasil (*El Mercurio*, 2007a).

En la metalurgia, la brasileña Votorantim Metais compró en 2007 la estadounidense US Zinc, una de las principales empresas en el reciclado de residuos industriales de galvanización, producción de zinc metálico y productos de mayor valor agregado (óxido de zinc, polvo de zinc), con cinco plantas en Estados Unidos y una en China. Tiene además actividades comerciales. Con esta operación la empresa brasileña refuerza su posición en el mercado de productos de zinc de mayor valor agregado y abre canales de comercialización para el producto de la expansión de su refinería peruana (Votorantim Metais, 2007a). Votorantim Metais también compró Acerías Paz del Río en Colombia, una operación importante en el contexto de la estrategia de la empresa de diversificarse geográficamente y en cuanto a los productos y de aprovechar las posibilidades de crecimiento de países como Colombia (Votorantim Metais, 2007b). No obstante, las empresas más activas en materia de adquisiciones en la industria del acero fueron el grupo Techint y Gerdau.

Tenaris, la filial de tubos de acero del grupo Techint, compró Hydril en Estados Unidos, una empresa de productos de conexiones y control de presión utilizados en las actividades de perforación de la industria del petróleo. Esta compra, que sigue a la adquisición de otra empresa estadounidense —Maverick— en 2006, permite ofrecer a los clientes soluciones integradas para aplicaciones de gran complejidad, mediante productos de mayor valor agregado. Hydril tiene una fuerte posición de marca y capacidad manufacturera en América del Norte, que complementan la estructura de Tenaris (Tenaris, 2007).

A su vez, Ternium, la filial de aceros planos y largos del grupo Techint, compró Imsa en México, una etapa más en una serie de adquisiciones desde 2001. Las actividades del grupo Techint en el sector de aceros planos y largos son relativamente recientes y cobraron importancia con el aumento de los precios mundiales del acero y la consolidación a nivel mundial. A diferencia de la estrategia relativa a la producción de tubos de acero, en el segmento de aceros planos y largos el grupo Techint —que en Argentina invirtió en Siderar— se ha concentrado en aprovechar las oportunidades regionales, con la adquisición de Sidor (República Bolivariana de Venezuela) en 1998, Hylsa (México) en 2005 y por último Imsa.<sup>47</sup>

La adquisición de Imsa —en sí misma una importante translatina (CEPAL, 2006)— permite la expansión del grupo argentino en México, que, dada la estructura del mercado, podría constituir una barrera a potenciales competidores como Gerdau. A pesar de que Gerdau entró al mercado mexicano con la compra de Tultitlán (Siderul), esta es una operación relativamente pequeña con respecto a los actuales activos de Ternium (*Expansión*, 2007m). La compra de Imsa permitirá también mejorar la integración entre las unidades del grupo. Hylsamex recibe planchones de acero de la venezolana Sidor, los convierte en productos de mayor valor agregado en México y los comercializa en el mercado norteamericano. El papel de Imsa seguirá la misma lógica. Una vez completada la expansión de la planta de Siderar en Argentina, se enviarán los planchones desde este país hacia México para su procesamiento en Imsa, que atenderá a la industria de automóviles y electrodomésticos y exportará a Estados Unidos. Con Imsa, Ternium fortalecerá su actuación en el mercado norteamericano, donde concentrará el 60% de su facturación. El mercado estadounidense tiene mayores márgenes que el sudamericano y la mayor capacidad de producción en México reduce la exposición de Ternium a la incertidumbre en República Bolivariana de Venezuela (*Expansión*, 2007m).<sup>48</sup> En forma simultánea, Ternium anunció la venta de activos no esenciales en Estados Unidos, consistentes en acciones de Imsa en la empresa Steelscape Inc. (excluyendo una planta de acero), ASC Profiles Inc., Varco Pruden Buildings Inc., y Metl-Span LLC (Ternium, 2007b).

<sup>47</sup> En 2007 el grupo compró una participación adicional (4,85%) en Siderar, que era de propiedad de CVRD.

<sup>48</sup> Uno de los puntos de conflicto con el gobierno venezolano ha sido el destino de la producción de la subsidiaria venezolana Sidor. En agosto Ternium anunció un acuerdo entre Sidor y el gobierno venezolano según el cual la empresa incrementaría su participación en programas de inversión social, aumentaría sus esfuerzos para desarrollar la cadena de valor del acero en República Bolivariana de Venezuela con énfasis en el apoyo a las pequeñas y medianas empresas. La empresa fijaría los precios en el mercado venezolano con referencia a precios promedio de exportación (Ternium, 2007a). Al inicio de 2008 el gobierno anunció la nacionalización de Sidor.

La brasileña Gerdau realizó 4 de las 24 adquisiciones de más de 100 millones de dólares por translatinas fuera de sus países de origen en 2007 (véase el recuadro I.6), entre otras operaciones. Este dinamismo obedece al objetivo de ser un agente protagonista en el proceso de consolidación de la siderurgia mundial. Siguiendo su estrategia histórica de comprar fábricas pequeñas en las Américas, y después de una adquisición en Europa en 2006, la empresa empieza a establecerse en Asia en la forma gradual que ha caracterizado su proceso de expansión. En América Latina, adquisiciones en México, República Dominicana y República Bolivariana de Venezuela permiten explorar mercados en crecimiento, en virtud de la mejora de la economía regional y la creciente demanda de inversiones principalmente en infraestructura. En términos de productos, su objetivo es aumentar el valor y la diversidad de su cartera (Gerdau, 2007a, 2007b, 2007c).

La mayor adquisición de Gerdau en 2007 fue la de Chaparral Steel, la segunda mayor productora de aceros estructurales en América del Norte. Esta operación permite a la empresa ampliar su cartera de productos con una diversidad de aceros estructurales y de esta manera ofrecer a los clientes una gama más amplia de productos producidos en fábricas pequeñas (Gerdau, 2007d).

La oferta de 1.458 millones de dólares por las operaciones siderúrgicas de Quanex Corporation en Estados Unidos atiende al objetivo de consolidar la posición de Gerdau como proveedor mundial y abre nuevas posibilidades de crecimiento internacional. Quanex, a través de su brazo siderúrgico MacSteel, es la segunda mayor productora de aceros especiales (Special Bar Quality – SBQ) en Estados Unidos y un proveedor mundial de aceros largos especiales para la industria automovilística y de repuestos para vehículos. La operación permite al Grupo Gerdau ampliar su presencia en el mercado globalizado de la industria automotriz como proveedor de aceros largos especiales (Gerdau, 2007e).<sup>49</sup>

La operación conjunta en India surge con el objetivo de explorar las oportunidades creadas por el crecimiento económico de este país y su importancia cada vez mayor como consumidor y productor de acero. Además, India es considerada un país de bajo costo en la producción de acero, con reservas de mineral de hierro de buena calidad (Gerdau, 2007f). Esta serie de adquisiciones ha permitido a Gerdau mantener el ritmo de crecimiento de sus operaciones nacionales e internacionales. En la última década, la empresa ha invertido más en el exterior que en Brasil (véase el cuadro I.13).

Cuadro I.13  
INVERSIONES DE GERDAU: 1997–SEPTIEMBRE DE 2007  
(En miles de millones de dólares)

Brasil	4,2 + deuda
América del Norte	6,1 + deuda
América Latina	1,3 + deuda
Europa	0,7 + deuda
Asia	0,07 + deuda

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Gerdau, presentación en la reunión Apimec, Porto Alegre, 26 de noviembre de 2007, São Paulo, 30 de noviembre de 2007.

Otra de las translatinas del acero, CSN, detuvo su proceso de internacionalización para retomar aliento después de tentativos fallidos de comprar Wheeling–Pittsburgh (Estados Unidos), Corus (Reino Unido, Países Bajos) y Acerías Paz del Río (Colombia) (que como se mencionó anteriormente fue comprada por otra brasileña, Votorantim Metais). Hasta ahora, su estrategia de internacionalización se había basado en adquirir activos de tamaño pequeño y mediano para procesar y distribuir sus placas de acero en Estados Unidos y Europa. A raíz de las adquisiciones frustradas, CSN optó por hacer nuevas inversiones en Brasil en su capacidad de producción de acero bruto y en la minería, y ampliar sus plantas en el exterior. Anunció inversiones de 2.700 millones de reales en su subsidiaria portuguesa Lusosider, para instalar una nueva laminadora y expandir la producción destinada a España, Portugal y el sur de Francia. También anunció inversiones en sus operaciones en Kentucky, Estados Unidos (AméricaEconomía.com, 2007e; *Latin Finance*, 2007h). Una de las principales ventajas competitivas de CSN en el contexto mundial es su acceso privilegiado a recursos minerales en Brasil, que la empresa está buscando potenciar.

Por último, en el marco del procesamiento de metales cabe mencionar que la filial de cables de cobre de Madeco —translatina chilena de la industria de cables de cobre con operaciones también en Argentina, Brasil, Colombia y Perú— fue comprada por la francesa Nexans, manteniendo, no obstante, una participación del 9% en la compradora, que está a la vanguardia del mercado de Estados Unidos y Europa (Nexans, 2007).

### iii) Cemento

La principal adquisición del año por una translatina fue la compra del grupo Rinker por parte de la mexicana Cemex. A pesar de su sede en Australia, uno de los grandes atractivos de la empresa para Cemex fue su importante presencia en Estados Unidos, donde se genera

<sup>49</sup> En el marco de la misma estrategia, de acceder a segmentos de mayor valor agregado en el mercado de Estados Unidos, se inserta la compra por Pacific Coast Steel, joint venture de la subsidiaria estadounidense de Gerdau, para la adquisición de los activos de Valley Placers, Inc. (VPI).



Cuadro I.14  
**VOLUMEN DE VENTAS Y SITUACIÓN EN LA CLASIFICACIÓN EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE DE CEMENTO, CONCRETO PREMEZCLADO Y AGREGADOS**

Ventas/Clasificación en Estados Unidos	Cemex	Rinker	Cemex + Rinker
<b>Cemento</b>			
– Millones de toneladas métricas	18	4	22
– Clasificación	Entre las primeras 3	Entre las primeras 10	Entre las primeras 3
<b>Concreto premezclado</b>			
– Millones de metros cúbicos	18	14	32
– Clasificación	Entre las primeras 3	Entre las primeras 3	Entre las primeras 3
<b>Agregados</b>			
– Millones de toneladas métricas	48	92	140
– Clasificación	Entre las primeras 10	Entre las primeras 5	Entre las primeras 5

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de CEMEX, "Summary transaction overview", 27 de octubre de 2007.

Cuadro I.15  
**CEMEX: POSICIÓN EN LOS PRINCIPALES SEGMENTOS DE LA CADENA DE VALOR GLOBAL CON LA ADQUISICIÓN DE RINKER**

Empresa	Cemento (2005, millones de toneladas)		Concreto premezclado (2005, millones de m3)		Agregados (2005, millones de toneladas)	
	Capacidad	Empresa	Ventas	Empresa	Ventas	
Holcim	183	Cemex+Rinker	97	Cemex+Rinker	293	
Lafarge	155	Cemex	76	CRH	253	
Cemex+Rinker	97	Holcim	40	Lafarge	240	
Cemex	94	Lafarge	39	Hanson	240	
Heidelberg	86	Heidelberg	28	Vulcan	236	
Italcementi	64	Italcementi	21	Martin Marietta	184	
Anhui Conch	62	Rinker	21	Cemex	175	
Taiheiyo	46	Hanson	20	Holcim	174	
Buzzi	34	CRH	19	Rinker	118	
Eurocement	31	Tarmac	8	Colas	101	
Rinker	3	Vicat/Cimport	7	Heidelberg	98	
Otros	~1 750	Otros	~2 900	Otros	~18 000	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de CEMEX, "Summary transaction overview", 27 de octubre de 2007.

un 85% de las utilidades de Rinker. Las dos empresas se complementan en este mercado, tanto en términos de producto (véase el cuadro I.14) como geográficamente.

La adquisición mejora la posición mundial de Cemex en los tres principales segmentos de actividad (véase el cuadro I.15) y acelera la evolución de la empresa proveedora de cemento a plataforma integrada de materiales de construcción, más cercano a los modelos de Lafarge y Holcim (*Latin Finance*, 2007i).

Esta compra hace más vulnerable a Cemex a la crisis en el mercado residencial de Estados Unidos. De hecho, las ventas bajaron en 2007. No obstante, la gran diversidad geográfica de Cemex y el hecho de que otros mercados —incluso los de América del Sur y el Caribe— hayan registrado un marcado crecimiento, con mayores gastos en infraestructura pública, industrial, comercial y residencias, atenuaría los efectos de la exposición a la coyuntura económica en Estados Unidos. Mientras Estados Unidos ha perdido participación en las ventas de la empresa, estas han aumentado en México, Europa y el resto de América Latina (CEMEX, 2007).

Además de la adquisición de Rinker, Cemex anunció el inicio de una inversión de 400 millones de dólares en una planta de cemento en Arizona, mercado donde se espera un crecimiento de la demanda. Entre las demás inversiones del año se destaca la ampliación de la producción de escoria de hulla en Panamá, en la planta de Bayano, una inversión de 200 millones de dólares.

#### iv) Alimentos y bebidas

En el ramo de alimentos y bebidas, se observó el avance de las empresas de este último segmento —en competencia o asociación con empresas transnacionales como Coca-Cola— hacia nuevos mercados. En el caso de los alimentos, mientras que las empresas de productos de panadería, dulces y comidas étnicas continuaron su expansión hacia nuevos destinos, hubo un impulso a la internacionalización de empresas en un nuevo segmento: el frigorífico.

En las bebidas, se destaca el avance de Coca-Cola Femsa y de Ajegroup. Coca-Cola Femsa, la segunda

mayor distribuidora de productos Coca-Cola en el mundo, compró, en sociedad con The Coca-Cola Company, la empresa mexicana Jugos del Valle. Jugos del Valle era una translatina importante, con plantas en México y Brasil y mercados en estos dos países y en Estados Unidos. Esta operación permite impulsar la estrategia del sistema Coca-Cola para expandirse en el segmento de los jugos. De hecho, las bebidas no gaseosas han sido un segmento de alto crecimiento y Jugos del Valle tiene una fuerte penetración de mercado. Desde su ingreso —y gracias a la conveniencia de los puntos de venta— había logrado conquistar una parte del mercado anteriormente atendido por los productores de jugos no industrializados. Si bien esta compra demuestra la capacidad de crecimiento de una empresa como Coca-Cola Femsa, también pone en evidencia la vulnerabilidad de una translatina independiente ante las grandes transnacionales.

En segundo lugar, y como se mencionó anteriormente, la empresa compró a The Coca-Cola Company la participación en la distribuidora Refrigerantes Minas Gerais (Remil) en Brasil. Esta operación incrementa en más de un tercio las operaciones de Coca-Cola Femsa en Brasil y sería el punto de partida de un plan de expansión para mejorar la posición de la compañía en puntos estratégicos de América Latina y el Caribe, siempre dentro del sistema Coca-Cola (Coca-Cola Femsa, (2007); *América economía*, 2007n).

En Perú, Ajegroup ha desarrollado una sólida ventaja en productos de bajo costo. Por medio de su subsidiaria mexicana Ajemex, y de la marca Big Cola, la empresa ha enfrentado con éxito a los gigantes de la industria de bebidas en su principal mercado fuera de Estados Unidos. Su estrategia se basa en vender productos a bajo costo, en un país donde el segmento de la población sensible al precio y permeable a nuevas marcas es grande. La empresa tendría hoy un 10% del mercado mexicano. En forma simultánea a la compra de Jugos del Valle por Coca-Cola, Big Cola Ajemex entró al mercado de los jugos en México con Big Country. También comenzó a producir una nueva bebida energizante y agua purificada, siguiendo las estrategias de diversificación de las grandes empresas pero siempre concentrada en el consumidor de la base de la pirámide. Al no pagar regalías, Ajemex tiene una ventaja sobre las embotelladoras de Coca-Cola o Pepsico. La empresa opera por intermedio de distribuidores independientes a los cuales paga una comisión. México

fue el cuarto país en el cual entró Ajegroup, en 2002. Desde entonces, la empresa peruana se estableció también en Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, El Salvador, Panamá, Belice, Honduras y Tailandia.

Los dirigentes de la empresa estudian el ingreso a otros mercados asiáticos. Algunas de las similitudes de estos mercados en desarrollo con el mercado latinoamericano —que representan una ventaja para Ajegroup en Tailandia y eventualmente en China— son el bajo ingreso per cápita, el alto consumo de gaseosas per cápita y una situación compleja de infraestructura para la distribución (*Latin Finance*, 2007j). Ajegroup también entró al mercado de cervezas mediante el lanzamiento de su marca Franca en Perú. La empresa postergó los planes de entrar a este mercado en México a raíz de un impuesto a las botellas no retornables, que llevó a los principales actores, Backus y Johnson (SabMiller) y AmBev (InBev), a reducir precios y lanzar nuevas marcas.

En el ramo de los alimentos, mientras que las primeras translatinas se concentraban en los productos de panadería —panes, dulces, galletas—, caramelos y comidas “étnicas” (Bimbo, Arcor, Gruma), el año 2007 marcó la expansión de las translatinas —sobre todo brasileñas— en el segmento de las carnes.<sup>50</sup> Los principales productores brasileños de carne son Sadia y Perdigão. Sadia —que se había concentrado en aprovechar las oportunidades de un mercado interno en crecimiento— reanudó su expansión internacional mediante la construcción de una planta en Emiratos Árabes y el inicio de la producción en Rusia (*Valor online*, 2007c). Perdigão tuvo una gran cobertura mediática a raíz de un intento de fusión con Sadia que no se concretó, rumores posteriormente desmentidos de una posible adquisición por Kraft y una gran adquisición local. La producción de la empresa sigue concentrada en Brasil, pero la compra de la empresa Plusfood en los Países Bajos constituyó una operación importante. Plusfood fabrica alimentos procesados a base de carne de aves y bovinos y tiene dos marcas relevantes en el mercado europeo. Perdigão adquirió una de ellas y podrá utilizar la segunda por cinco años. Las plantas de Plusfood están en Holanda, Reino Unido y Rumania. El principal objetivo de la adquisición es avanzar en la cadena de valor de los productos de carne en Europa, llegando a los clientes finales sobre todo en los segmentos minorista y de servicios alimentarios (Perdigão, 2007).

<sup>50</sup> En paralelo, las translatinas de los mercados de panadería, dulces y tortillas siguen expandiéndose. Bimbo compró por 300 millones de dólares Panificio Laura en Brasil, con lo que fortalece su posición en panes navideños y huevos de Pascua (*AméricaEconomía.com*, 2007t). Maseca anunció inversiones de 1.000 millones de dólares en los próximos 5 años para su expansión en Asia y en Europa (*América economía*, 2006). Arcor, a su vez invirtió con Bimbo en México para producir confitería y expandir su presencia en el mercado mexicano y centroamericano (*Expansión*, 2007q).

Entre los productores de carne bovina, se han destacado Friboi (y su controladora JBS) y Marfrig (*América economía*, 2007o). Friboi había adquirido la unidad de Swift en Argentina en 2005. En 2007, compró las operaciones globales de Swift & Co., con sede en Estados Unidos, plantas de producción en Estados Unidos y Australia y actividades mundiales de distribución. Con la compra de la operación global, la empresa se convirtió en la mayor empresa de carne bovina del mundo, la principal exportadora, la principal transnacional brasileña en el sector de alimentos, además de la tercera mayor empresa de carne de cerdo en Estados Unidos, que constituye una plataforma para diversificarse. Las principales ventajas de la adquisición han sido el acceso a dos bloques de barreras comerciales (Atlántico y Pacífico), diversificación del riesgo relacionado con las barreras fitosanitarias, el tamaño de los mercados internos de los países de destino y menores costos de capital. También surgieron oportunidades en el proceso de cambio completo necesario en la empresa y en el intercambio de mejores prácticas entre unidades, siguiendo el ejemplo de lo que había sucedido con la compra de la unidad en Argentina (JBS, 2007a, 2007b). Por último, en diciembre de 2007, JBS compró el 50% de Inalca en Italia y con esto el control de la productora de carnes y productos de carne Cremonini, con la cual adquiere acceso a importantes clientes en el comercio minorista, los productores de alimentos y las cadenas de comida rápida en Europa.

La también brasileña Marfrig realizó una serie de adquisiciones en Argentina, Uruguay y Chile, principalmente en el segmento de bovinos pero también en el de la carne ovina. Los costos de la ganadería por kilo de carne en estos países son muy bajos en comparación con Estados Unidos, Canadá y Australia. La empresa compró Quinto Cuarto y Frigorífico Patagonia en Chile, Estancias del Sur, Best Beef (Vivoratá) y Quickfood en Argentina y Establecimientos Colonia en Uruguay. Con estas adquisiciones la empresa fortalece su posición en el mercado y se consolida como cuarto mayor productor mundial de carne bovina y productos

de carne bovina, asegura diversificación dentro de la región (también mitigando los riesgos de enfermedades del ganado) y un incremento de escala. Algunas de las empresas compradas también tienen marcas reconocidas por los principales clientes, entre los cuales se incluyen supermercados, cadenas internacionales de restaurantes y procesadores de alimentos (Marfrig Group, 2007).<sup>51</sup>

#### v) *Comercio minorista*

En el comercio minorista se observó el avance de las empresas translatinas chilenas en los grandes mercados de la región (Brasil, México), la intensificación de sus inversiones en mercados donde ya estaban presentes (Colombia, Perú, Argentina) y por otra parte la expansión de una empresa mexicana en Centroamérica y Estados Unidos. En todos los casos, la integración entre los servicios de comercio minorista y financieros ha sido clave.<sup>52</sup>

La más activa de las empresas chilenas del sector ha sido Cencosud. El grupo, que había empezado el proceso de internacionalización en Argentina en 1982, realizó tres grandes operaciones en 2007: el ingreso al mercado de Colombia en una asociación con la francesa Casino y el anuncio de la apertura de Paris (tiendas de departamentos) en este país, la compra de la cadena de supermercados Gbarbosa en Brasil y la compra de la cadena peruana Wong. Gbarbosa es la mayor cadena del noreste de Brasil, un mercado todavía poco consolidado según estándares regionales.<sup>53</sup> Con estas inversiones, Cencosud se convierte en el tercer mayor operador minorista en América Latina, después de Wal-Mart y Carrefour. En Perú, además de la cadena Wong —la mayor cadena minorista del país— la empresa tiene varios nuevos proyectos y planea llevar la multitienda Paris (*El Mercurio*, 2007b; *Business Latin America*, 2007k; *La Tercera*, 2007a). Cencosud también intentó comprar la cadena Gigante en México, pero perdió la batalla contra Soriana.

Falabella apuesta a la expansión de la economía en Chile, Perú, Argentina y Colombia y amplió sus planes de crecimiento en la región.<sup>54</sup> La internacionalización de

<sup>51</sup> En enero de 2008 Marfrig compró también Mirab, una empresa argentina de carne procesada, con plantas en Argentina y Estados Unidos.

<sup>52</sup> En paralelo a esta expansión del comercio minorista, cabe destacar otro grupo cada vez más importante de translatinas chilenas: Salca, Invasco, Besalco, entre otras, en el sector de la construcción. El sector de construcción e inmobiliaria fue el destino mayoritario de inversiones chilenas en el primer semestre de 2007. Los principales destinos geográficos de las inversiones en este sector han sido Estados Unidos, Argentina y España. Aunque el segmento residencial ha sido fuerte, en muchos casos estas inversiones se han relacionado con las operaciones del comercio minorista, donde las constructoras han desarrollado centros comerciales y distintos formatos de comercio detallista (CCS, 2007 y *América economía*, 2007p).

<sup>53</sup> Cencosud compró Gbarbosa a un fondo de capital privado estadounidense, Acon, que a su vez lo había comprado a Wal-Mart. Wal-Mart lo vendió por exigencia de las autoridades de defensa de la competencia cuando compró los activos brasileños de Royal Ahold (Países Bajos) (*Business Latin America*, “Shops go shopping”, 26 de noviembre de 2007).

<sup>54</sup> Uno de los principales argumentos para defender la fusión con D&S, rechazada por las autoridades de competencia chilenas, era que le hubiera dado escala y masa crítica para la internacionalización (*Qué pasa*, 2007). Cabe mencionar también la adquisición por CorpBanca de Unimarc y su propuesta de fusionarla con Deca para competir con grandes actores dentro de Chile. BCI, a su vez, compró SalcoBrand (*Business Latin America*, 2007k).

este grupo se ha concentrado en el modelo de “comercio minorista integrado” (es decir aprovechar las sinergias entre los distintos negocios: comercio minorista en sus distintas modalidades, el negocio financiero y el inmobiliario) (Calderón, 2006). La internacionalización ha seguido adelante de manera orgánica bajo este modelo, con la apertura de nuevos supermercados en Perú, y la llegada del centro comercial Mall Plaza a ese país, que reunirá las tiendas Falabella, Sodimac y Tottus (*La Tercera*, 2007b).

Para Ripley, cuyas operaciones se concentraban en Chile y Perú, los principales avances internacionales en 2007 fueron el acuerdo con Palacio de Hierro (Grupo Bal) en México y la posibilidad de ingresar a Colombia. En México, la estrategia supondría el desarrollo de una cadena de supermercados dirigida a los consumidores de bajos ingresos (CNNExpansión, 2007).

Los servicios financieros vinculados con la actividad de comercio minorista han sido un factor clave en la expansión de las empresas chilenas, que en 2007 avanzaron en este segmento. Falabella transformó la Financiera CMR en Perú en Banco Falabella y Cencosud entró al mercado de tarjetas de crédito en Argentina.

Sobre la base de este mismo vínculo entre el comercio minorista y los servicios financieros, el grupo mexicano Salinas ha avanzado en el plano internacional mediante la cadena minorista Elektra y el Banco Azteca. El banco fue creado inicialmente para atender la demanda de crédito de los clientes de la tienda. En 2007 ambas empresas se establecieron

en Brasil. Como Cencosud, su primer ingreso a este mercado fue en la región nordeste, menos densa, con ingresos per cápita menores que en el centro económico del país, pero por estas mismas razones con un importante mercado no explorado. Las autoridades del Banco Azteca tenían planes de ingresar a Brasil desde hacía algunos años, pero el grupo consideró necesario el ingreso simultáneo de las tiendas Elektra, que tuvo lugar en 2007. Los planes son de inaugurar ocho tiendas Elektra en Recife y Fortaleza en 2008 y 16 puntos de servicios del Banco. La expansión seguiría en los años siguientes en otros estados del norte y nordeste del país.

La característica principal del Banco Azteca es su particular atención a los consumidores de bajos ingresos y su capacidad de gestión de los créditos a este segmento. La empresa tiene un sistema único de evaluación de riesgos. En lugar de limitarse a registrar datos, los representantes de la empresa van directamente a la residencia del cliente para evaluar la compatibilidad de los ingresos con el crédito solicitado (*Valor online*, 2007d, e). Además de Brasil, Banco Azteca recibió autorización para entrar a El Salvador y Perú y se prepara para entrar también a Panamá, Guatemala, Honduras y Argentina (*Expansión*, 2007n, 2007o, 2007p). La empresa marca presencia en regiones en las que los bancos tradicionales no muestran mayor interés. Respecto de otros bancos que se concentran en los consumidores de bajos ingresos presenta la ventaja de la infraestructura comercial de las tiendas minoristas.

---

## 4. Conclusiones

Aunque el volumen de las corrientes de inversión en el exterior registrado en 2007 es inferior respecto del año anterior, el continuo proceso de internacionalización de las principales empresas latinoamericanas es evidente, e incluye el inicio de la internacionalización productiva de un rango mayor de empresas. La fuerza de las empresas locales en sectores relacionados con los recursos naturales les ha permitido impulsar su expansión geográfica y, lentamente, incrementar el valor agregado de su cartera de productos. Otras empresas se han beneficiado del crecimiento del mercado consumidor en la región y han logrado, sobre

la base de su experiencia acumulada en sus mercados internos y más cercanos, conquistar nichos en nuevos países de destino, dentro y fuera de la región. Debido a la coyuntura internacional, las empresas del sector de los recursos naturales han sido más agresivas en su expansión. En los demás segmentos, en los que el crecimiento orgánico se alternó con adquisiciones, la gradualidad ha sido clave para acumular la experiencia necesaria. Para todas, el desafío permanente es el de lograr mantenerse en contextos de fuerte competencia y consolidación.

---

## E. Consideraciones finales

En 2007 América Latina y el Caribe recibió ingresos sin precedentes por concepto de inversión extranjera directa. Si el resultado verificado representa un hecho aislado o el inicio de un período más largo de altos niveles de ingresos en los próximos años depende de la intensidad de la desaceleración de la economía en Estados Unidos y sus repercusiones en la economía regional. La categoría de IED más vulnerable es la de las manufacturas de exportación en México y la Cuenca del Caribe, que dependen directamente y en gran medida de la demanda estadounidense. En las demás categorías, el factor determinante será el grado de contagio de las economías de la región (sobre todo respecto de las operaciones en busca de mercados) y del mundo (respecto de la búsqueda de recursos naturales). Las inversiones podrían resultar afectadas de manera general por una contracción de los mercados de crédito. Estos mismos factores podrán repercutir en el dinamismo de las inversiones de los países latinoamericanos en el exterior.

Más importante que las variaciones coyunturales del volumen de la IED recibida por la región es su evolución estructural. La escala de la contribución de la IED al desarrollo de la región depende tanto o más de la calidad de la inversión que de su volumen. En un contexto de globalización, atraer inversiones hacia actividades que contribuyan a la generación de empleo calificado, capacidad empresarial e innovación, exige niveles de competitividad de clase mundial, ya que la competencia por la IED —sobre todo con estas características— se da a nivel mundial. Factores como la eficiencia de la logística, la disponibilidad de mano de obra calificada, la disponibilidad o la capacidad de desarrollo de una red de proveedores, entre otros, son clave para la integración de la región a los sistemas mundiales de producción. En el capítulo II se trata este tema con respecto al sector de equipos para la tecnología de la información y las comunicaciones.

## Anexo

Cuadro I-A-1  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS NETOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR PAÍSES Y SUBREGIONES, 1998–2007**  
*(En millones de dólares)*

	1993–1997 (promedio anual)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Anguila	17,9	28,1	38,0	39,7	29,6	33,2	29,4	86,7	117,3	164,0	n.d.
Antigua y Barbuda	22,8	22,8	32,1	43,1	98,5	65,9	166,3	80,4	213,6	337,3	n.d.
Argentina	5 629,3	7 290,7	23 987,7	10 418,3	2 166,1	2 148,9	1 652,0	4 124,7	5 265,2	5 037,3	5 720,4
Bahamas	91,0	146,9	149,3	250,3	102,4	152,8	190,2	273,6	563,9	705,7	580,1 <sup>a</sup>
Barbados	12,4	15,8	17,4	19,4	18,6	17,4	58,3	-12,1	62,0	n.d.	n.d.
Belice	26,2	17,7	53,6	23,3	61,2	25,4	-10,9	111,5	126,1	100,2	92,0 <sup>a</sup>
Bolivia	370,3	949,3	1 010,5	733,9	703,3	674,1	194,9	82,6	-290,8	277,8	163,6
Brasil	8 014,6	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
Chile	3 332,1	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
Colombia	2 409,6	2 828,8	1 507,9	2 436,5	2 541,9	2 133,7	1 720,5	3 015,6	10 240,4	6 463,5	9 028,1
Costa Rica	343,3	613,1	619,5	408,6	460,4	659,4	575,1	617,3	861,0	1 469,0	1 888,8
Cuba	104,8	206,6	178,2	448,1	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Dominica	25,8	6,5	18,0	17,6	17,1	20,1	31,5	26,2	19,2	26,8	n.d.
Ecuador	545,2	870,0	648,4	720,0	1 329,8	783,3	871,5	836,9	493,4	270,7	678,5
El Salvador	21,7	1 103,7	215,9	173,4	279,0	470,2	141,7	376,3	511,1	218,9	1 525,6
Granada	22,0	48,7	41,6	37,4	58,8	54,5	89,2	65,0	70,2	85,2	n.d.
Guatemala	88,8	672,8	154,6	229,6	455,5	110,6	131,0	154,7	226,7	353,8	535,8
Guyana	72,3	44,0	46,0	67,1	56,0	43,6	26,1	30,0	76,8	102,4	n.d.
Haití	2,5	10,8	30,0	13,3	4,4	5,7	13,8	5,9	26,0	160,0	n.d.
Honduras	64,8	99,0	237,3	381,7	304,2	275,2	402,8	546,7	599,8	674,2	815,9
Jamaica	148,4	369,1	523,7	468,3	613,9	481,1	720,7	601,6	682,5	882,2	n.d.
México	10 680,9	12 416,2	13 712,4	17 942,1	29 506,8	21 152,9	16 589,3	22 777,1	20 960,2	19 211,0	23 230,2
Montserrat	3,5	2,6	8,2	2,3	0,5	0,6	2,1	2,3	0,8	2,2	n.d.
Nicaragua	99,6	218,2	337,3	266,5	150,2	203,9	201,3	250,0	241,1	282,3	335,3
Panamá	501,8	1 203,1	864,4	623,9	467,1	98,6	770,8	1 012,3	962,1	2 574,2	1 825,1
Paraguay	140,1	341,9	94,5	104,1	84,2	10,0	27,4	37,7	52,8	110,0	142,2 <sup>a</sup>
Perú	2 443,4	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
República Dominicana	265,5	699,8	1 337,8	952,9	1 079,1	916,8	613,0	909,0	1 122,7	1 459,4	1 698,0
Saint Kitts y Nevis	20,9	31,9	57,7	96,2	88,2	79,8	75,6	46,1	93,0	110,4	n.d.
Santa Lucía	33,1	83,4	82,8	53,8	58,8	51,9	106,4	76,5	78,2	233,9	n.d.
San Vicente y las Granadinas	48,8	89,0	56,8	37,7	21,0	34,0	55,2	65,7	40,1	109,1	n.d.
Suriname	-17,5	9,1	-61,5	-148,0	-26,8	-73,6	-76,1	-37,3	27,9	-163,4	n.d.
Trinidad y Tabago	509,8	729,8	643,3	679,5	834,9	790,7	808,3	998,1	939,7	882,7	n.d.
Uruguay	135,2	164,1	235,3	273,5	296,8	193,7	416,4	332,4	847,4	1 319,1	532,8
Venezuela (Rep. Bol. de)	2 111,0	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

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales. Los datos considerados se refieren a las cifras oficiales más actuales, disponibles al 30 de abril de 2008.

<sup>a</sup> Extrapolación sobre la base de datos al tercer trimestre.

Cuadro I-A-2  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS NETOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR SECTOR DE DESTINO, 1998-2007<sup>a</sup>**  
*(En millones de dólares)*

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Argentina</b>										
Recursos naturales	1 324	17 845	2 736	898	1 133	-278	2 265	...	...	...
Manufacturas	1 147	1 950	1 487	49	988	1 145	1 221	...	...	...
Servicios	3 648	3 153	4 750	1 260	-461	539	123	...	...	...
Otros	1 173	1 038	1 445	-42	489	246	665	...	...	...
<b>Bolivia</b>										
Recursos naturales	582	472	441	566	721	356	168	288	390	431
Manufacturas	16	152	93	87	91	62	90	58	52	89
Servicios	427	386	299	224	187	149	126	58	140	219
<b>Brasil</b>										
Recursos naturales	142	423	649	1 494	638	1 487	1 073	2 194	1 542	4 751
Manufacturas	2 766	7 002	5 070	7 001	7 555	4 506	10 708	6 527	8 462	13 481
Servicios	20 362	20 147	24 157	12 547	10 585	6 909	8 485	12 915	12 702	16 073
<b>Chile</b>										
Recursos naturales	2 528	1 374	354	1 153	2 006	403	350	595	1 140	434
Manufacturas	530	829	253	809	218	234	430	199	91	69
Servicios	2 980	7 023	2 432	3 058	1 157	649	3 856	1 003	1 938	867
<b>Colombia</b>										
Recursos naturales	85	-47	123	1 044	915	905	1 741	3 282	3 585	4 476
Manufacturas	785	505	556	261	308	289	188	5 518	803	1 516
Servicios	1 959	1 049	1 758	1 236	910	526	1 086	1 441	2 075	3 036
<b>Costa Rica</b>										
Recursos naturales	42	50	-11	1	-9	-36	51	37	66	...
Manufacturas	438	366	308	237	486	395	456	374	432	709
Servicios	129	200	126	223	182	211	284	450	967	1 146
Otros	2	3	-14	0	0	6	4	-1	4	39
<b>Ecuador</b>										
Recursos naturales	769	605	682	1 139	503	198	458	222	-69	-396
Manufacturas	30	8	10	59	67	79	115	75	90	369
Servicios	71	36	29	132	214	594	264	196	250	206
<b>El Salvador</b>										
Recursos naturales	23	-16	-11	30	9	-2	22	0	29	10
Manufacturas	91	18	32	65	47	48	41	317	17	21
Servicios	914	210	133	159	143	12	313	191	182	1 315
Otros (maquila)	77	3	19	26	10	71	31	4	0	101
<b>Honduras<sup>b</sup></b>										
Recursos naturales	3	113	81	49	59	81	107	74	96	13
Manufacturas	23	47	168	59	21	69	254	227	164	168
Servicios	72	78	82	123	122	144	183	294	408	444
<b>México</b>										
Recursos naturales	79	226	292	86	344	96	193	206	360	1 198
Manufacturas	5 010	9 166	10 017	5 850	8 716	7 551	13 042	11 772	9 417	9 808
Servicios	3 277	4 342	7 693	23 591	13 956	8 944	9 641	8 845	7 649	8 723
<b>Nicaragua</b>										
Recursos naturales	31	25	8	7	0	1	1	0	15	11
Manufacturas	26	32	72	55	70	48	33	87	63	121
Servicios	138	243	186	89	134	153	216	155	209	203
<b>Panamá</b>										
Recursos naturales	0	0	0	0	0	0	0	0	...	...
Manufacturas	-43	34	0	316	-76	3	41	-62	...	...
Servicios	1 364	632	396	217	98	566	1 092	1 693	...	...
Otros	39	5	228	-66	76	166	-32	-696	...	...

Cuadro I-A-2 (conclusión)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Paraguay<sup>c</sup></b>										
Recursos naturales	...	...	...	...	...	...	...	19	-2	-36
Manufacturas	...	...	...	...	...	...	...	-1	-17	96
Servicios	...	...	...	...	...	...	...	10	53	51
<b>República Dominicana</b>										
Recursos naturales	0	0	0	7	23	78	60	31	96	-170
Manufacturas	177	183	154	167	223	103	321	199	206	181
Servicios	0	41	43	73	45	45	100	175	131	74
Otros (incluye zonas francas)	492	1 067	673	796	600	326	448	718	1 014	1 619
<b>Perú</b>										
Recursos naturales	193	336	37	65	53	1	244	283	735	262
Manufacturas	132	130	70	162	713	22	-82	13	429	30
Servicios	528	935	2 563	558	245	29	-280	-273	329	228
<b>Trinidad y Tabago</b>										
Recursos naturales	585	449	614	787	695	710	867	813	...	...
Manufacturas	11	7	-38	-13	13	12	17	15	...	...
Servicios	16	18	2	30	43	30	49	47	...	...
Otros	119	169	102	31	40	56	65	65	...	...
<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>										
Petrolero	1 790	1 919	1 206	2 016	532	-25	-529	1 007	-1 958	-180
Financiero	604	41	590	403	526	181	335	413	401	673
Otros	2 591	930	2 905	1 264	-276	2 487	1 712	1 537	417	41

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales disponibles al 30 de abril de 2008.

<sup>a</sup> Estos datos se basan en cifras oficiales de Argentina (datos de la Dirección Nacional de Cuentas Internacionales (DNCI) dependiente del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC); ingresos netos); Bolivia (Banco Central, ingresos brutos); 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); 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). Los datos no coinciden necesariamente con los de la balanza de pagos.

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

<sup>c</sup> Extrapolación sobre la base de datos al tercer trimestre para 2007.



Cuadro I-A-3  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS NETOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR PAÍS DE ORIGEN, 1998-2007<sup>a</sup>**  
 (En millones de dólares)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Argentina										
Países Bajos	1 073	424	378	1 302	-436	-170	983	...	...	...
Estados Unidos	920	1 307	947	533	342	-251	618	...	...	...
Francia	1 310	1 536	656	521	-624	-185	389	...	...	...
Alemania	486	272	69	-100	381	112	336	...	...	...
Chile	277	201	96	-245	22	24	171	...	...	...
Otros	3 227	20 245	8 273	155	2 464	2 121	1 777	...	...	...
Bolivia										
Estados Unidos	357	339	368	351	289	189	131	...	...	...
Países Bajos	96	106	47	58	12	5	53	...	...	...
España	46	10	46	59	268	63	40	...	...	...
Reino Unido	7	21	25	56	50	63	27	...	...	...
Colombia	0	2	0	3	3	4	26	...	...	...
Otros	523	532	344	349	377	242	86	...	...	...
Brasil										
Países Bajos	3 365	2 042	2 228	1 892	3 372	1 445	7 705	3 208	3 506	8 129
Estados Unidos	4 692	8 088	5 399	4 465	2 615	2 383	3 978	4 644	4 522	6 073
Luxemburgo	1 807	2 115	2 035	1 755	1 554	1 910	1 522	1 078	1 974	1 604
España	5 120	5 702	9 593	2 767	587	710	1 055	1 220	1 564	2 202
Alemania	413	481	375	1 047	628	508	795	1 388	867	1 801
Otros	7 169	8 717	9 318	9 114	10 019	5 943	5 206	10 097	7 328	7 857
Chile										
Canadá	1 022	518	744	142	913	188	368	84	1 833	334
Estados Unidos	1 337	1 389	788	1 808	551	373	123	-15	337	266
Colombia	1	0	-1	19	0	0	0	24	2	194
España	896	4 620	643	386	248	160	3 742	207	75	107
Australia	422	17	39	663	128	51	135	286	206	105
Otros	2 361	2 681	826	2 001	1 541	513	269	1 214	715	366
Colombia										
Estados Unidos	413	545	120	223	784	274	874	1 399	1 525	1 266
Brasil	2	-1	5	1	10	1	7	8	19	529
Panamá	125	180	259	129	40	135	10	208	240	477
México	34	6	23	12	21	19	16	1 063	31	340
España	469	154	479	161	107	155	136	599	492	289
Otros	2 165	1 444	2 379	1 145	717	615	917	4 845	865	870
Costa Rica										
Estados Unidos	486	346	280	257	328	354	557	532	695	1 025
Países Bajos	1	-1	1	-1	219	26	15	0	26	247
Alemania	11	8	10	3	1	58	16	7	25	76
Suiza	-1	2	2	3	16	12	31	-11	10	66
España	0	0	22	26	0	8	7	14	11	57
Otros	116	266	88	170	98	118	180	297	701	419
Ecuador										
Estados Unidos	364	230	235	317	441	-47	79	-77	-160	79
Francia	4	0	0	0	84	70	15	-1	8	78
Panamá	19	14	11	74	39	85	94	76	67	72
España	1	0	86	85	1	3	1	3	7	72
China					16	20	-8	-20	12	60
Otros	412	336	309	770	203	743	661	511	336	-184
El Salvador										
Panamá	...	7	7	6	15	-1	2	42	68	841
Estados Unidos	...	143	110	107	146	63	-5	23	322	499
México	...	-14	0	2	4	11	531	33	7	59
Costa Rica	...	17	5	16	6	-1	0	-1	3	34
España	...	39	0	52	38	2	34	0	0	10
Otros	...	24	52	95	0	55	-155	418	141	-9
Honduras <sup>b</sup>										
Estados Unidos	35	112	100	98	171	195	192	303	339	354
Reino Unido	7	3	16	11	1	-3	61	48	49	83
México	1	5	0	7	1	4	36	45	38	82
Canadá	12	52	18	19	22	22	79	17	108	40
Francia	0	0	2	1	0	1	0	16	3	21
Otros	43	65	196	95	7	76	181	173	139	44

Cuadro I-A-3 (conclusión)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>México</b>										
Estados Unidos	5 467	7 426	12 694	21 410	12 935	9 281	8 528	10 487	11 021	9 340
Países Bajos	1 071	1 089	2 683	2 620	1 495	892	3 332	2 435	3 016	2 979
España	345	1 042	2 113	2 730	4 427	3 004	7 450	1 498	979	1 903
Francia	128	168	-2 483	394	352	530	170	435	701	1 413
Canadá	215	625	700	1 024	221	262	490	414	533	780
Otros	1 150	3 354	2 073	1 328	3 325	2 607	2 893	5 529	1 171	3 290
<b>Panamá</b>										
Argentina	6	4	2	-5	0	0	5	19	...	...
Colombia	-4	-19	-49	30	361	26	12	-283	...	...
Costa Rica	-5	-8	3	11	13	-1	-6	13	...	...
Ecuador	6	-36	-12	-2	-15	0	4	3	...	...
México	52	138	173	-70	-19	29	-9	-28	...	...
Otros	1 244	1 217	535	684	90	28	739	1 185	...	...
<b>Paraguay<sup>c</sup></b>										
Estados Unidos	...	...	...	...	20	28	2	25	68	85
Panamá	...	...	...	...	0	-2	-3	-7	5	25
Brasil	...	...	...	...	-4	-18	0	10	32	13
Países Bajos	...	...	...	...	14	-11	0	15	21	12
Argentina	...	...	...	...	-2	12	-7	9	2	11
Otros	...	...	...	...	-20	15	35	-16	-17	-3
<b>Perú</b>										
Estados Unidos	206	246	120	-89	-136	37	165	262	408	180
Reino Unido	258	749	163	238	78	86	-323	0	505	151
Alemania	12	12	12	17	7	0	1	1	2	54
España	31	24	1 971	-26	42	2	-400	-314	-9	52
Colombia	34	9	1	7	534	2	0	5	42	49
Otros	311	364	403	638	484	-75	440	68	545	33
<b>República Dominicana</b>										
Estados Unidos	180	181	202	433	382	462	177	457	685	796
España	206	457	190	193	35	-13	127	215	229	258
Canadá	128	95	133	10	18	-23	274	111	137	163
Suiza	8	17	14	2	4	6	18	48	7	80
Reino Unido	23	76	17	2	0	-25	21	95	70	78
Otros	156	513	398	438	477	206	291	197	333	322
<b>Trinidad y Tabago</b>										
Estados Unidos	...	275	316	372	353	376	698	694	...	...
Reino Unido	...	232	255	307	291	297	170	165	...	...
Alemania	...	8	14	37	35	36	43	41	...	...
India	...	57	11	21	20	20	24	16	...	...
Canadá	...	9	2	7	7	12	3	1	...	...
Otros	...	63	82	91	85	68	61	22	...	...
<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>										
Islas Caimán	1 206	196	44	77	6	18	0	400	...	...
Estados Unidos	144	78	115	116	71	997	176	369	...	...
España	15	22	60	24	6	11	21	31	...	...
Países Bajos	29	74	84	448	74	51	9	26	...	...
Panamá	29	35	30	22	7	21	4	11	...	...
Otros	185	538	294	365	180	85	293	25	...	...

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 30 de abril de 2008.

<sup>a</sup> 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); Bolivia (Banco Central, ingresos brutos); 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); Honduras (Banco Central; ingresos netos); México (Secretaría de Economía; ingresos netos); Panamá (Contraloría General de la República; ingresos netos); Perú (Proinversión; ingresos netos); Paraguay (Banco Central; ingresos netos); República Bolivariana de Venezuela (datos de la publicación *Petróleo y Otros Documentos Estadísticos* y de SIEEX; ingresos netos); República Dominicana (Banco Central; ingresos netos) y Trinidad y Tabago (Banco Central; ingresos netos). Los datos no coinciden necesariamente con los de la balanza de pagos.

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

<sup>c</sup> Extrapolación sobre la base de datos al tercer trimestre.

Cuadro I-A-4  
**AMÉRICA LATINA: 60 MAYORES EMPRESAS/GRUPOS TRANSNACIONALES NO FINANCIEROS, SEGÚN VENTAS CONSOLIDADAS, 2006**  
*(En millones de dólares)*

Nº	Empresa	País	Sector	Ventas	Principales subsidiarias
1	General Motors	Estados Unidos	Automotriz	26 430	México, Brasil, Colombia, Argentina
2	Wal-Mart	Estados Unidos	Comercio	24 882 <sup>b</sup>	México, Brasil, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Argentina
3	Telefónica de España	España	Telecomunicaciones	23 166	Brasil, Argentina, Chile, México, Perú, Colombia, Ecuador
4	Volkswagen	Alemania	Automotriz	17 884	México, Brasil, Argentina
5	Repsol-YPF	España	Petróleo/Gas	16 900	Argentina, Brasil, Bolivia
6	Telmex/América Móvil <sup>a</sup>	México	Telecomunicaciones	15 400 <sup>c</sup>	Brasil, Argentina, Paraguay, Uruguay, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana
7	DaimlerChrysler	Estados Unidos	Automotriz	15 111	México, Brasil, Argentina
8	Ford	Estados Unidos	Automotriz	11 170	Brasil, México, Argentina
9	Nestlé	Suiza	Alimentos	9 768	México, Argentina, Brasil, Chile
10	Royal Dutch-Shell	Países Bajos/Reino Unido	Petróleo/Gas	9 757 <sup>d</sup>	Brasil, Argentina, Venezuela (Rep. Bol. de) <sup>p</sup>
11	Cargill	Estados Unidos	Agroindustria	9 609	Brasil, Argentina
12	Endesa	España	Energía	8 920	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú
13	ExxonMobil	Estados Unidos	Petróleo/Gas	8 208 <sup>e</sup>	Brasil, Colombia, Venezuela (Rep. Bol. de), Argentina <sup>p</sup>
14	Carrefour	Francia	Comercio	7 825	Argentina, Brasil, Colombia
15	Nissan	Japón	Automotriz/Autopartes	7 820 <sup>f</sup>	México, Brasil
16	Chevron	Estados Unidos	Petróleo/Gas	7 532 <sup>e</sup>	Brasil, Colombia, Venezuela (Rep. Bol. de), Argentina, Trinidad y Tabago <sup>p</sup>
17	AES Corporation	Estados Unidos	Electricidad	7 200	Argentina, Chile, Brasil, Colombia, República Dominicana, El Salvador, Panamá
18	Delphi	Estados Unidos	Automotriz/Autopartes	6 763	México, Brasil
19	Arcelor Mittal	Luxemburgo/India	Siderurgia/Metalurgia	6 747 <sup>g</sup>	Brasil, México
20	BHP Billiton	Australia/Reino Unido	Minería	6 746	Chile, Brasil, Perú, Colombia
21	Hewlett Packard	Estados Unidos	Electrónica/Computación	6 532	Brasil, México, Argentina
22	Anglo-American	Reino Unido	Minería	6 433	Chile, Brasil, Perú, Colombia, Venezuela (Rep. Bol. de)
23	Unilever	Países Bajos/Reino Unido	Consumo	6 428	Brasil, Argentina, México
24	Fiat	Italia	Automotriz	6 323	Brasil, Argentina
25	Bunge	Estados Unidos	Agroindustria	6 100 <sup>h</sup>	Brasil, Argentina, México
26	Italia Telecom	Italia	Telecomunicaciones	5 572	Brasil, Argentina, Paraguay, Cuba, Bolivia
27	General Electric	Estados Unidos	Equipos eléctricos, Maquinaria, Informática	4 922	México, Brasil
28	PETROBRAS <sup>a</sup>	Brasil	Petróleo/Gas	4 437 <sup>i</sup>	Argentina, Perú, Ecuador, Venezuela (Rep. Bol. de), Bolivia, México
29	Siemens	Alemania	Equipos eléctricos/ Electrónica/Informática	3 911	México, Brasil
30	Techint <sup>a</sup>	Argentina	Siderurgia/Metalurgia	3 761 <sup>j</sup>	México, Brasil, Venezuela (Rep. Bol. de), Colombia, Guatemala, Ecuador
31	Caterpillar	Estados Unidos	Máquinas/Equipos	3 600	Brasil, México
32	British American Tobacco	Reino Unido	Tabaco	3 552	Brasil, México, Venezuela (Rep. Bol. de), Argentina, Honduras, Jamaica, Panamá, Perú, Trinidad y Tabago
33	PepsiCo	Estados Unidos	Bebidas/Licores	3 470 <sup>k</sup>	México, Argentina, Venezuela (Rep. Bol. de)
34	Peugeot-Citroën	Francia	Automotriz/Autopartes	3 212	Brasil, Argentina
35	Dow Chemicals	Estados Unidos	Petroquímica	4 401 <sup>d</sup>	Brasil, Argentina, México, Chile, Colombia
36	Sanmina SCI	Estados Unidos	Electrónica	3 110 <sup>l</sup>	México, Brasil
37	Procter & Gamble	Estados Unidos	Higiene/Limpieza	3 100 <sup>m</sup>	México, Brasil, Argentina, Costa Rica, Venezuela (Rep. Bol. de)

Cuadro I-A-4 (conclusión)

Nº	Empresa	País	Sector	Ventas	Principales subsidiarias
38	IBERDROLA	España	Electricidad	3 035	Brasil, Guatemala, México, Chile, Bolivia
39	BP Group	Reino Unido	Petróleo/Gas	2 782 <sup>n</sup>	Colombia, Venezuela (Rep. Bol. de), Bolivia, Trinidad y Tabago, Argentina
40	Portugal Telecom	Portugal	Telecomunicaciones	2 777	Brasil
41	IBM	Estados Unidos	Informática	2 762 <sup>h</sup>	Brasil, Argentina, México
42	Avon	Estados Unidos	Higiene/Limpieza	2 743	Brasil, México, Colombia
43	Philip Morris	Estados Unidos	Tabaco	2 677	México, Brasil
44	Basf	Alemania	Química/Farmacia	2 626	Brasil, México
45	The Coca-Cola Co.	Estados Unidos	Bebidas/Cervezas	2 450	México, Brasil, Argentina
46	Électricité de France	Francia	Electricidad	2 376	México y Brasil
47	Honda	Japón	Automotriz/Autopartes	2 347 <sup>g</sup>	Brasil, México, Argentina
48	Samsung Corp.	República de Corea	Electrónica	2 336	Brasil, México
49	E.I. Du Pont de Nemours	Estados Unidos	Petroquímica/Química	2 200	Brasil, México, Argentina
50	Sonae SGPS	Portugal	Comercio	2 067 <sup>o</sup>	Brasil
51	Cencosuda	Chile	Comercio	2 058 <sup>c</sup>	Argentina <sup>q</sup>
52	Renault	Francia	Automotriz/Autopartes	2 047 <sup>g</sup>	Brasil, Argentina, Colombia, México
53	Bayer	Alemania	Petroquímica/Química	2 042	Brasil, México, Argentina
54	Honda	Japón	Automotriz/Autopartes	1 861 <sup>g</sup>	Brasil, México
55	Kimberly Clark Co.	Estados Unidos	Celulosa/Papel	1 858 <sup>l</sup>	México, Brasil, Colombia, Costa Rica, Bolivia, Perú, honduras, República Dominicana, El Salvador, Venezuela (Rep. Bol. de)
56	Danone	Francia	Alimentos	1 808	México, Brasil, Argentina
57	Lear	Estados Unidos	Automotriz/Autopartes	1 803 <sup>l</sup>	México, Brasil, Argentina
58	Intel	Estados Unidos	Electrónica	1 800	Costa Rica
59	Nokia	Finlandia	Electrónica	1 769 <sup>g</sup>	Brasil, México
60	Bosch	Alemania	Automotriz/Autopartes	1 737 <sup>g</sup>	Brasil, México, Argentina

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de los informes anuales de cada empresa, *América economía* (2007), *Expansión* (2007), *Portal Exame* (2007), *Gazeta mercantil* (2007), *Semana* (2007) y *Mercado* (2007).

<sup>a</sup> Empresa con origen en América Latina (translatinas).

<sup>b</sup> Corresponde a sus ventas en Brasil, México, Guatemala y Argentina.

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

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

<sup>e</sup> Corresponde a las ventas en Brasil, Colombia y Argentina.

<sup>f</sup> Ventas estimadas. Calculado a partir de información de número de vehículos vendidos y ventas en 2005. Para 2006 se tiene solo información respecto de número de vehículos vendidos.

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

<sup>h</sup> Corresponde a las ventas en Brasil y Argentina.

<sup>i</sup> Corresponde a las ventas en Argentina.

<sup>j</sup> Corresponde a las ventas de las subsidiarias Tenaris en Brasil, Ternium en México y Techint E&C en México y Brasil.

<sup>k</sup> Corresponde a las ventas en México y Argentina.

<sup>l</sup> Corresponde a las ventas en México.

<sup>m</sup> Corresponde a las ventas en México, Brasil y Argentina.

<sup>n</sup> Corresponde a las ventas en Colombia y Argentina.

<sup>o</sup> En octubre 2006 la empresa vendió el 50% de Sonae Sierra Brasil.

<sup>p</sup> Localización de operaciones *upstream*, exploración y producción de petróleo.

<sup>q</sup> Desde 2007 la empresa posee operaciones también en Brasil, Colombia y Perú.

Cuadro I-A-5  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: CORRIENTES NETAS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR POR PAÍSES,**  
**CIFRAS OFICIALES, 1998-2007**  
*(En millones de dólares)*

	1993-1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Argentina	1 693,7	2 325,5	1 730,3	901,0	160,9	-627,1	773,8	676,0	1 311,0	2 119,0	1 196,0
Barbados	2,1	1,0	1,3	1,1	1,1	0,5	0,5	3,9	9,2	3,0	n.d.
Belice	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,1	2,0	0,6	1,2 <sup>a</sup>
Bolivia	2,1	2,8	2,8	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	4,0
Brasil	697,4	2 721,0	1 690,0	2 281,6	-2 257,6	2 482,1	249,3	9 807,0	2 516,7	28 202,0	7 067,0
Chile	938,6	1 483,4	2 557,9	3 986,6	1 609,7	343,2	1 606,3	1 563,1	2 182,7	2 875,6	3 830,3
Colombia	356,5	796,0	115,5	325,3	16,1	856,8	937,7	142,4	4 661,9	1 098,3	370,3
Costa Rica	5,0	4,8	5,0	8,5	9,5	34,1	26,9	60,6	-43,0	98,0	227,5
El Salvador	0,5	1,0	53,8	-5,0	-9,7	-25,7	18,6	-53,3	112,9	-26,4	99,8
Honduras	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	19,8	-6,2	1,0	0,6	1,0
Jamaica	53,8	82,0	94,9	74,3	89,0	73,9	116,3	60,0	101,0	85,4	n.d.
México	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4 404,0	890,8	1 253,5	4 431,9	6 474,0	5 758,5	5 478,9
Paraguay	3,2	5,6	5,6	5,7	5,8	-2,0	5,5	6,0	6,4	4,0	7,6 <sup>a</sup>
Perú	15,2	62,0	128,0	0,0	74,4	0,0	60,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trinidad y Tabago	0,0	0,0	264,1	25,2	150,0	106,4	225,2	25,4	341,0	370,0	0,0
Uruguay	2,6	9,3	-3,0	-0,6	6,2	13,7	15,1	17,7	36,3	-2,4	3,5
Venezuela (Rep. Bol. de)	479,8	1 043,0	872,0	521,0	204,0	1 026,0	1 318,0	619,0	1 167,0	2 076,0	2 237,0

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales. Los datos considerados se refieren a las cifras oficiales más actuales, disponibles al 2 de abril de 2008.

<sup>a</sup> Extrapolación sobre la base de datos al tercer trimestre.



## Capítulo II

# La industria de hardware para tecnologías de la información y de las comunicaciones: inversiones y estrategias empresariales en América Latina

### A. Introducción

En este capítulo se analizan las transformaciones mundiales acaecidas en la industria de hardware para tecnologías de la información y de las comunicaciones (hardware TIC), sus repercusiones en las principales empresas del sector, en los patrones de inversión extranjera y los efectos de esta en las economías receptoras.<sup>1</sup>

La industria electrónica, en la que el hardware TIC ocupa un espacio creciente, ha contribuido de forma significativa al crecimiento y el desarrollo económico de muchas economías asiáticas, lo que pone de manifiesto la gran capacidad de esa industria en ese sentido (Schipper y de Haan, 2005; Cassen y Lall, 1996; Krugman, 1994; Rodrik, 1995; Ernst, 2004). En América Latina y el Caribe se ha reconocido tal potencial como fuente de generación de divisas, empleo y conocimiento tecnológico, por lo que se han dedicado considerables recursos y esfuerzos para atraer IED en los sectores de hardware TIC.

La industria electrónica ha experimentado profundos cambios en las últimas dos décadas. La liberalización comercial, la rápida evolución tecnológica, en particular el desarrollo de las TIC, y la reducción de los costos de

transporte han modificado el comportamiento de las grandes empresas transnacionales del sector y, por ende, su organización industrial. Uno de los cambios más significativos de la industria mundial, que ha tenido un auge especial en la industria electrónica, ha sido el surgimiento de los sistemas internacionales de producción integrada (SIPI).

En este nuevo contexto, las empresas transnacionales buscan una integración a nivel global y la decisión sobre dónde establecer sus operaciones tiene como escenario el mundo entero y se basa en los costos, las habilidades disponibles y el ambiente de negocios de las diferentes ubicaciones. Las estrategias de las empresas líderes en hardware TIC están encaminadas a consolidar su liderazgo en esa nueva realidad.

<sup>1</sup> En el presente capítulo, hardware TIC se define como todos los equipos, productos y componentes que transmiten, procesan y almacenan información y datos, es decir: i) los equipos de redes de telecomunicaciones y telefonía; ii) las computadoras personales; iii) los televisores y iv) sus componentes fundamentales, tanto los componentes activos (semiconductores, circuitos integrados, microprocesadores y memorias) como los componentes pasivos (circuitos impresos) y pantallas de visualización.

Estas transformaciones en la industria y las nuevas estrategias empresariales han influido en los países en desarrollo. Sin embargo, las repercusiones no son homogéneas, ya que la capacidad de atraer IED y los efectos de esta en la economía receptora dependen de las habilidades y características de cada país. Así pues, es importante analizar el efecto de las transformaciones en la industria global de hardware TIC en los países de América Latina y el Caribe y la forma en que estos pueden beneficiarse o aprovechar mejor las nuevas tendencias.

Este capítulo está organizado de la siguiente manera: en la sección B se describe y analiza cómo ha cambiado

la industria mundial de hardware TIC, haciendo hincapié en los SIPI; en la sección C se examinan las repercusiones más sobresalientes de las transformaciones a nivel mundial; en la sección D se aborda la situación actual de la industria de hardware TIC en América Latina y el Caribe y se evalúan los efectos de las transformaciones mundiales en la región, particularmente en los casos de México y Brasil, los países que concentran la mayor parte de las exportaciones y de la IED de hardware TIC que llega a la región. Por último, en la sección E figuran las conclusiones y se identifican los principales desafíos de la región, presentando algunas implicaciones en materia de políticas.

---

## B. Las transformaciones de la industria mundial

En las últimas dos décadas, la industria electrónica, y por ende la de hardware TIC, ha experimentado profundas transformaciones. Una de las más importantes, en la que se centra esta sección por su repercusión en la IED, es la desverticalización de las cadenas de producción y el consecuente surgimiento de los SIPI.

Tres fenómenos en particular han permitido y fomentado el surgimiento y desarrollo de los SIPI. El primero es la liberalización comercial, que ha abierto los mercados nacionales y propiciado la expansión de la IED.<sup>2</sup> El segundo es la rápida evolución tecnológica y, en especial, el desarrollo de las tecnologías de las comunicaciones. El uso de Internet, en particular, ha reducido drásticamente los costos del intercambio de información a larga distancia (Ernst y Kim, 2002; UNCTAD, 2002; van Liemt, 2007). El tercero es la creciente competencia en el mercado internacional

de manufacturas, lo que ha llevado a la búsqueda de nuevas formas de organización industrial que permitan la reducción de costos (búsqueda de eficiencia), el acceso a mercados en mejores condiciones (búsqueda de mercados) y a recursos especializados (búsqueda de activos estratégicos).

Además de las importantes repercusiones que el surgimiento de los SIPI ha tenido con respecto a las corrientes de IED, también hay que tener en cuenta los efectos derivados de estas en las economías locales. Entender la lógica y el funcionamiento de los SIPI no solo es fundamental para comprender las estrategias empresariales que impulsan la IED, sino también para identificar los retos y las oportunidades de los países de la región ante esta organización industrial global relativamente nueva.

---

<sup>2</sup> La liberalización incluye cuatro elementos: la liberalización del comercio, de los flujos de capitales y de las políticas de inversión extranjera y las privatizaciones. El efecto global de estos cuatro elementos se puede resumir en la reducción considerable de los costos y los riesgos de las transacciones internacionales y en un crecimiento de la liquidez internacional. Las corporaciones globales se han beneficiado enormemente de estos cambios (Ernst y Kim, 2002).



## 1. Los sistemas internacionales de producción integrada (SIPI)

El concepto de SIPI está íntimamente relacionado con la cadena global de valor.<sup>3</sup> Los SIPI consisten en la división de los eslabones de la cadena de producción entre diversas empresas subsidiarias, empresas asociadas o plantas de una misma empresa ubicadas en distintas ubicaciones geográficas. El tipo de participación de un país o una región en distintos eslabones de la cadena global tiene profundas implicaciones en términos de desarrollo económico y social, debido a que las actividades asociadas con cada eslabón tienen distinta intensidad de uso de recursos (capital, tecnología, mano de obra o recursos naturales), diferentes posibilidades de encadenamientos productivos y, por ende, implican distintas opciones para el desarrollo de la capacidad local.<sup>4</sup> El análisis de la cadena global de valor también es útil para identificar las relaciones de poder o la jerarquía, que repercute de forma directa en la organización global de la industria y en los espacios que se asignan a los países que participan en dichas cadenas.

Los SIPI se establecen para optimizar las actividades de producción, mercadeo e innovación mediante la localización de productos, procesos o funciones en distintos países o regiones (Lall, Albaladejo y Zhang, 2004, p. 2).<sup>5</sup> Los SIPI vinculan a las empresas transnacionales con sus propias subsidiarias, las empresas afiliadas, los proveedores y los socios mediante alianzas estratégicas, lo que abarca transacciones y acuerdos de coordinación dentro de las empresas y entre distintas empresas (Ernst y Kim, 2002). Estos sistemas o redes están asociados con la separación espacial de las actividades de la cadena de valor, en particular, la separación del diseño, el desarrollo y el mercadeo del producto de los procesos de manufactura (Ernst y Lüthje, 2003). No obstante, las características de las redes varían según los diferentes sectores industriales e incluso en su interior.

Los SIPI se caracterizan por determinadas relaciones jerárquicas entre los participantes. Gereffi y Korzeniewicz (1994) identifican, de forma general, dos tipos principales de relaciones jerárquicas:

- Los SIPI dominados por los productores corresponden a empresas transnacionales en las que el poder se ejerce verticalmente desde la casa matriz a sus subsidiarias, por ejemplo, los sistemas de la industria automotriz dominados por las ensambladoras.
- Los SIPI dominados por los compradores son normalmente desarrollados por grandes empresas minoristas y comercializadores de productos de marca, las cuales determinan las especificaciones de los productos y su mercadeo y subcontratan las actividades de producción a empresas independientes. Un ejemplo de estos sistemas es la industria textil y de confección global dominada por grandes empresas de comercio minorista, como Wal-Mart y JCPenney.

Lo que distingue a los SIPI de anteriores estrategias de organización de la producción implementadas por empresas transnacionales es la acusada integración a escala global de los participantes y el énfasis en la eficiencia del conjunto del sistema (Kaplinsky, 2000). En otras palabras, la competencia en el mercado internacional se da de forma creciente entre sistemas de producción dirigidos por empresas transnacionales y no entre empresas individuales (UNCTAD, 2002, p. 121).

Las empresas líderes de los SIPI se concentran en actividades que consideran decisivas para crear y fortalecer sus ventajas competitivas, como el desarrollo de productos, el mercadeo y la administración de la marca, así como para establecer y supervisar los estándares técnicos y de calidad a lo largo de la red (Sturgeon, 2002; UNCTAD, 2002). Las empresas líderes “desverticalizan” sus actividades internas, abandonando los procesos de manufactura que se subcontratan a terceros. Esta tendencia es particularmente notable en la industria electrónica.

<sup>3</sup> El concepto de cadena de valor se refiere al amplio espectro de actividades que las empresas llevan a cabo para lograr que se produzca un bien, desde su concepción hasta el uso por el cliente. La cadena incluye actividades como el diseño, la producción, el mercadeo y el servicio posventa. Estas actividades las puede realizar una sola empresa o dividirse entre varias. La cantidad de eslabones en los que se puede descomponer una cadena de valor varía significativamente según las diferentes industrias (Kaplinsky, 2000).

<sup>4</sup> La dispersión espacial de la producción permite que la intensidad de factores de cada componente, en lugar de la intensidad media del producto final, determine la ubicación física de la producción (van Liemt, 2007, p. 4).

<sup>5</sup> En la bibliografía especializada se han usado distintos conceptos para estudiar los SIPI. Por ejemplo, Sturgeon (2002) los denomina “redes de producción modular” y Ng y Yeats (1999) se refieren a ellos como “producción internacional compartida”. Ernst y Kim (2002) los denominan redes globales de producción, que es quizá el término más difundido. En la CEPAL se ha usado el término sistemas internacionales de producción integrada (CEPAL, 2004).

La dispersión geográfica de los eslabones de la cadena de valor también ha llegado a las actividades de investigación y desarrollo. Aunque la mayoría de esas actividades aún se realizan en países desarrollados, existe una tendencia creciente a trasladarlas a subsidiarias en países en desarrollo e incluso subcontratarlas a empresas de capital local de esos países (UNCTAD, 2005; Ernst, 2006). Un ejemplo son las actividades

de investigación y desarrollo en la India por parte de General Electric (turbinas de avión, bienes de consumo y equipo médico) y de las líderes de la industria farmacéutica, AstraZeneca, Novartis y Pfizer, entre otras. Otro ejemplo son las actividades de elaboración de productos en la industria textil por parte de empresas chinas y coreanas (CEPAL, 2007a).

## 2. Los sistemas internacionales de producción integrada en la industria electrónica

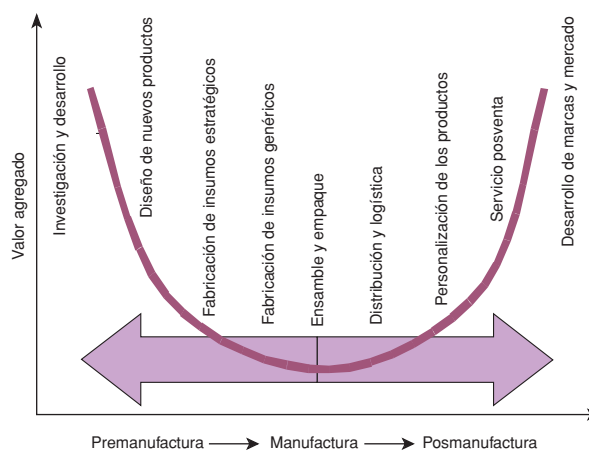
La gran competencia internacional en la industria electrónica, la creciente complejidad y sofisticación de los productos, la presión por la continua disminución de los costos y la reducción del ciclo de vida del producto ha generado una demanda creciente de capacidades avanzadas de manufactura y servicios conexos.<sup>6</sup> Antes las empresas transnacionales podían estar integradas verticalmente y ser competitivas. Hoy, toma mucho tiempo, dinero y energía ser un experto en todos los eslabones de la cadena de valor. Por ello, las empresas líderes de los SIPI de la industria electrónica se concentran cada vez más en aquellas esferas en las que son mejores (generalmente las actividades de uso más intensivo de conocimiento): crear productos y servicios innovadores, administrar la relación con los clientes y desarrollar la fidelidad a su marca (Sturgeon y Lester, 2002; van Liemt, 2007).

La cadena de valor de la industria electrónica se caracteriza por su alta capacidad de fragmentación o divisibilidad. Los distintos eslabones o actividades tienen diferentes características de escala, conocimientos y necesidades tecnológicas, y su producción se puede localizar en distintos lugares geográficos (Padilla-Pérez, 2005). Además, la capacidad de la industria electrónica de fragmentar sus actividades se ha incrementado con las nuevas tecnologías de comunicación y transporte (Lall, Albaladejo y Zhang, 2004). En consecuencia, se ha dado una creciente separación del diseño y el desarrollo de los productos (realizado por empresas especializadas con marcas reconocidas, pero sin activos para la manufactura, como la empresa Apple) de la producción física (a cargo de empresas que manufacturan por contrato) (Ernst y Lüthje, 2003).

En el gráfico II.1 se representa la cadena productiva de la industria electrónica y el nivel de

valor agregado generado en cada uno de sus eslabones. Se da una relación en forma de “U”: el valor agregado es alto en investigación y desarrollo y en diseño y fabricación de insumos estratégicos, alcanza su punto más bajo en ensamble y aumenta luego en servicios de posventa y en desarrollo de marcas y mercados. En general, la actividad industrial de los países en desarrollo se concentra en los eslabones de menor valor: fabricación de insumos genéricos, ensamble y empaque, y distribución y logística.

Gráfico II.1  
VALOR AGREGADO EN UNA CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA

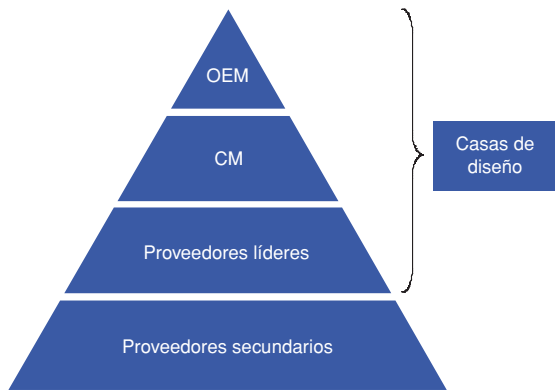


Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de PRODUCEN (Centro de Inteligencia Estratégica), "Presentación cluster de electrónica", Baja California, noviembre de 2006.

<sup>6</sup> Véase Padilla-Pérez (2005), donde figura una descripción más exhaustiva de estas características de la industria electrónica.

Los SIPI de la industria electrónica tienen cuatro clases principales de participantes: los fabricantes de equipo original (*Original Equipment Manufacturer–OEM*), los fabricantes por contrato (*Contract Manufacturer–CM*), los proveedores y las casas de diseño (véase el gráfico II.2).

Gráfico II.2  
REDES GLOBALES DE PRODUCCIÓN  
EN LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de R. Padilla-Pérez, *Estudio sectorial de la industria electrónica en México*, México, D.F., Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), 2005.

Los OEM, también conocidos como líderes globales (*global flagships*), constituyen el centro del SIPI y proporcionan liderazgo estratégico y organizativo. Sus ventajas se basan en mayores recursos y habilidades para innovar y coordinar las transacciones y el intercambio de conocimientos entre los elementos de la red (Ernst y Kim, 2002).

La manufactura por contrato difiere de la subcontratación tradicional de manufactura o ensamble, que se caracteriza por procesos de uso intensivo de mano de obra altamente controlados por el contratista. En cambio, los CM tienen la capacidad de desarrollar y llevar a cabo procesos complejos de producción a escala global (Padilla-Pérez, 2005). Los CM también establecen sus propios sistemas internacionales de producción para proporcionar componentes y productos a los OEM.

En los últimos años, la creciente competencia ha llevado a la reducción de los márgenes de utilidad en las actividades de manufactura tradicionales de los CM. En respuesta, estas empresas han ofrecido una gama más amplia de servicios, en particular los que dan mayores posibilidades de apropiarse de valor agregado, como el diseño de prototipos, las pruebas de componentes y productos, la compra de materiales e incluso servicios de diseño de productos y de administración de la cadena

de suministros (van Liemt, 2007). En resumen, se estaría observando un proceso de reverticalización o reintegración de la industria.

La subcontratación de CM permite a los OEM obtener beneficios de la experiencia y la especialización de los primeros en diseño, manufactura y administración de la cadena de suministros. Los OEM mantienen el control sobre aspectos estratégicos de la administración y de la cadena de suministros, como la interacción con el cliente, el aseguramiento de la calidad, el servicio al cliente y la introducción de nuevos productos (Ornelas, 2004; van Liemt, 2007). Los beneficios que obtienen los OEM con esta estrategia son: la reducción de costos operativos y de inversión en capital, el acceso a procesos de manufactura de clase mundial, la manufactura del mismo producto a escala mundial haciendo uso de las plantas de los CM ubicadas en varios países y la posibilidad de concentrarse en las competencias principales.

Entre los proveedores (tercer tipo de participante de las SIPI) se pueden diferenciar los líderes y los secundarios. Los primeros tienen una función de intermediación entre los CM y los proveedores secundarios y son propietarios de activos valiosos (que incluyen tecnología). En contraste, los proveedores secundarios basan sus ventajas comparativas en el bajo costo, la velocidad y la flexibilidad (Ernst y Kim, 2002).

El cuarto participante en las SIPI de la industria electrónica son las casas de diseño. Estas empresas ofrecen servicios altamente especializados y de uso intensivo de conocimiento a los tres primeros participantes de la red (OEM, CM y proveedores líderes). Recientemente, se observa un fuerte auge de las casas de diseño ante la creciente especialización vertical de las actividades de investigación y desarrollo. Para sistemas complejos, como circuitos integrados o software, el desarrollo de la tecnología de producto se está volviendo cada vez más modular, es decir, ciertas actividades del proceso de diseño y desarrollo (principalmente las rutinarias) se realizan como procedimientos estándar y se pueden subcontratar con empresas especializadas como las casas de diseño (Ernst y Lüthje, 2003).

No obstante, las características de los distintos SIPI de la industria electrónica son diferentes. El mayor desarrollo de las redes se ha dado en los sectores de equipo de telecomunicaciones y de computadoras. Por ejemplo, la decisión de IBM de usar en sus computadoras componentes estandarizados, manufacturados por otras empresas, fue un factor clave en el desarrollo de la manufactura por contrato en la industria electrónica (Lüthje, Schumn y Sproll, 2002). De forma análoga, la decisión de CISCO en los años noventa de subcontratar sus procesos de manufactura repercutió notablemente

en la industria al mostrar los beneficios que se podían obtener (Lynn, 2005). Por otra parte, las OEM de capital estadounidense (Hewlett Packard, Apple, CISCO y otras) hacen un mayor uso de la manufactura por contrato que sus competidores asiáticos (van Liemt, 2007).<sup>7</sup>

Por último, la participación o integración en SIPI ofrece grandes beneficios potenciales a los países en desarrollo, como la transferencia de conocimientos avanzados de manufactura, de ingeniería de proceso y diseño de producto y el acceso a mercados internacionales (Ernst, 2000 y 2006; Mortimore, 2001). Los SIPI aumentan la complejidad y la dimensión de la cadena de valor, lo que crea espacios para la participación de proveedores especializados (Ernst, 2000). La participación de las empresas de capital local puede ser al principio en actividades de ensamble o manufactura, pero existe un espacio creciente para participartambién en actividades de diseño e investigación y desarrollo. En esta línea, la especialización vertical de

las actividades de investigación y desarrollo abre nuevas posibilidades de entrada para los países en desarrollo. Por ejemplo, en el diseño de semiconductores ha surgido una gran cantidad de proveedores especializados globales a lo largo de toda la cadena de valor, desde el ensamble y prueba hasta en la fabricación de obleas e instrumentos de diseño, lo que genera oportunidades para que países que no están en la vanguardia tecnológica participen en la cadena (Ernst, 2004).

Sin embargo, los beneficios para los países en desarrollo no son automáticos, como tampoco lo es la participación de estos países en las actividades de uso más intensivo de conocimientos de la cadena de valor. Como se examina con mayor detalle en las siguientes secciones, es necesario desarrollar capacidad local mediante la inversión en formación de capital humano y en ciencia y tecnología, en lo que las políticas públicas desempeñan un papel central.

---

## C. Implicaciones de las transformaciones en la industria mundial

---

### 1. El cambio de los patrones de comercio de la industria hardware TIC

El surgimiento de los SIPI y los factores que contribuyeron a él, analizados en la sección anterior, han tenido una repercusión muy importante en la reasignación de recursos y tareas de la cadena de valor en la industria hardware TIC. La reasignación no se ha dado solo a nivel de empresa, sino también de países, lo que se evidencia al examinar los patrones de comercio de la última década (véase el cuadro II.1).

Uno de los cambios más notorios es el rápido crecimiento de las exportaciones de China. En el período

1996–2006, sus exportaciones crecieron un 1.500%, muy por encima del crecimiento de las exportaciones de las economías industrializadas: Japón un 6%, Estados Unidos un 31% y la Unión Europea un 83%. Es evidente que en un corto lapso gran parte de la producción se ha trasladado a este país. La fragmentación de la producción y los SIPI han sido decisivos en la consolidación de China como el proveedor número uno de bienes TIC del mundo.

---

<sup>7</sup> Empresas de capital canadiense, como Nortel, también utilizan un alto nivel de subcontratación de CM (véase la sección D).

Cuadro II.1  
**COMERCIO INTERNACIONAL DE BIENES TIC**  
*(En miles de millones de dólares)*

Exportaciones	1996	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
China	17,2	43,5	52,3	75,5	117,9	171,8	226,0	287,3
Japón	93,9	108,2	82,8	81,2	90,1	102,4	98,0	99,5
Estados Unidos	104,6	153,4	126,7	109,1	112,5	121,3	125,7	136,8
Unión Europea	63,8	81,3	73,9	68,3	75,7	89,2	130,6	116,8
América Latina y el Caribe	15,5	38,0	37,7	35,4	35,0	37,1	43,8	52,8
México	14,4	34,0	34,4	32,2	31,2	36,2	38,0	46,6
Brasil	0,9	2,3	2,4	2,2	2,1	2,0	3,7	4,0
Costa Rica	0,0	1,7	0,9	1,0	1,5	1,3	1,7	2,0
Importaciones	1996	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
China	13,9	44,4	49,6	66,4	96,3	128,7	160,5	197,9
Japón	43,4	60,9	52,6	49,3	54,5	64,3	67,0	68,7
Estados Unidos	140,7	215,5	172,8	173,2	180,5	212,9	233,1	253,7
Unión Europea	100,2	162,3	130,5	140,2	145,2	169,3	190,6	210,8
América Latina y el Caribe	25,6	45,5	45,8	39,9	30,9	39,6	63,0	64,1
México	11,5	29,0	29,8	28,3	28,0	34,4	36,1	42,4
Brasil	6,1	7,6	7,0	4,8	4,9	6,9	8,8	11,0
Costa Rica	0,2	1,0	1,3	1,5	1,7	1,6	2,1	2,4

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE).

**Nota:** Los datos para la Unión Europea excluyen el comercio intrarregional.

Actualmente China es el mayor productor mundial, ya que capta grandes volúmenes de IED por sus ventajas relativas al tamaño del mercado interno, la infraestructura, los costos de producción y el apoyo del gobierno (Amighini, 2005; Lazonick, 2004). Por ello, resulta muy atractiva para la inversión, especialmente la que busca eficiencia para exportar a terceros mercados. Esto se evidencia en la correlación que existe entre sus exportaciones e importaciones en el período analizado. Sin embargo, cabe observar que su superávit comercial ha crecido a lo largo de los años, lo que puede indicar la evolución de la industria china en la producción de componentes.

Las transformaciones de la industria también han tenido efectos en América Latina y el Caribe, a pesar de su bajo peso específico en el comercio internacional. En el período 1996–2006, las exportaciones de bienes TIC

de la región aumentaron un 240%, una tasa superior a la de las economías industrializadas. Los principales beneficiados fueron México y, en menor medida, Brasil y Costa Rica. Estos tres países concentraron la casi totalidad de las exportaciones de 2006. Sin embargo, existen diferencias entre ellos. La correlación entre importaciones y exportaciones en los casos de México y Costa Rica muestran la vocación exportadora de ambos países, basándose en insumos importados. Estos dos países son atractivos para la inversión que busca eficiencia, por lo que China es su gran competidor. Por otra parte, en el caso de Brasil el constante déficit comercial de bienes TIC muestra que gran parte de las importaciones se usan en el mercado nacional, por lo que, a diferencia de sus contrapartes latinoamericanas, Brasil es atractivo para la inversión que busca acceso a su mercado nacional y a algunos mercados aledaños.

## 2. De lo macro a lo micro: repercusiones de las estrategias de los líderes del sector hardware TIC

El cambio observado a nivel agregado en el comercio internacional y en la organización industrial de los sectores hardware TIC (descrito en la sección anterior) es el reflejo de un cambio colectivo en el comportamiento y las estrategias empresariales a todos los niveles de los SIPI: los OEM, los CM, los proveedores

(líderes y secundarios) y las casas de diseño (véase el gráfico II.2).

En el cuadro II.2 que figura a continuación se identifican los OEM líderes en la industria mundial de hardware TIC en sus cuatro segmentos más importantes.

Cuadro II.2  
LOS 10 MAYORES PRODUCTORES DE BIENES TIC, 2005–2006

Redes	Equipos de computación <sup>a</sup>	Equipos de telefonía	TV <sup>c</sup>
Cisco (Estados Unidos)	IBM–Lenovo <sup>b</sup> (Estados Unidos y China)	Ericsson (Suecia)	Sharp (Japón)
Alcatel–Lucent (Estados Unidos)	HP (Estados Unidos)	Nokia Siemens Networks (Alemania, Finlandia)	Philips (Países Bajos)
Ericsson–Marconi (Suecia)	Toshiba (Japón)	Alcatel Lucent (Estados Unidos)	Samsung Electronics (República de Corea)
Nokia Siemens Networks (Alemania, Finlandia)	Dell (Estados Unidos)	Nortel (Canadá)	SONY (Japón)
Nortel (Canadá)	NEC (Japón)	Motorola (Estados Unidos)	LG Electronics (República de Corea)
NEC (Japón)	Fujitsu (Japón)	NEC (Japón)	Panasonic (Japón)
Huawei (China)	Hon Hai Precision (China)	Huawei (China)	Toshiba (Japón)
Motorola (Estados Unidos)	Apple Computers (Estados Unidos)	ZTE (China)	JVC (Estados Unidos)
Siemens Enterprise (Alemania)	Sun Microsystems (Estados Unidos)	Samsung Electronics (República de Corea)	Sanyo (Japón)
Fujitsu (Japón)	Quanta Computer (China)	Fujitsu (Japón)	TCL–Thompson Electronics (China)

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Fundación Telefónica y ENTER, *DigiWord América Latina 2007*, Editorial Ariel, 2007, para las columnas 1 y 3, y Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), *OECD Information Technology Outlook 2006*, París, 2007, para la columna 2, fuentes varias en el caso de la columna 4.

<sup>a</sup> La información no contempla la totalidad de fusiones y adquisiciones y operaciones de reorganización registradas en 2006.

<sup>b</sup> En 2005 Lenovo (China) compró la capacidad de producción de computadoras de IBM.

<sup>c</sup> Existen diferentes clasificaciones en el sector, por lo que el orden de las empresas aquí mostradas, pudiera no coincidir con otras fuentes.

Como se observa, la nacionalidad de los principales productores de redes se distribuye de manera similar en tres áreas geográficas: América del Norte (4), Europa (3) y Asia (3). En el sector de las computadoras resalta la ausencia de empresas europeas: el mercado está dividido entre Estados Unidos (5) y Asia (5). En el sector de la telefonía la mayoría de las empresas son asiáticas (5), seguidas por las de América del Norte (3) y Europa (2). Por último, en el sector de los televisores, el predominio de Asia (8) es evidente.

A grandes rasgos, se podría decir que las empresas transnacionales han pasado por tres etapas. La primera, durante el siglo XIX, en la que las empresas concentraban su capacidad productiva en el país de origen, desde el que exportaban a otros países. La segunda, con la aparición de la empresa transnacional como tradicionalmente se concibe, en la que la empresa tenía la casa matriz en el país de origen pero establecía versiones más pequeñas de ella misma en otros países del mundo. La tercera etapa consiste en la aparición de una empresa transnacional moderna y globalmente integrada, que establece operaciones en cualquier parte del mundo sobre la base de los costos, las habilidades disponibles y el ambiente de negocios de los países receptores. Las estrategias de muchas de las grandes empresas hardware TIC tienden a transitar hacia esta nueva realidad.

Sin embargo, la repercusión de los cambios descritos no es homogénea y varía según las regiones y los países. Una mirada a las grandes tendencias de las estrategias empresariales de los líderes de la industria de hardware TIC permite identificar las diferentes repercusiones que estos cambios han tenido, así como áreas de oportunidad para los países en desarrollo que desean insertarse o fortalecer su posición en los SIPI. El análisis que se presenta de las estrategias no pretende ser exhaustivo, sino cubrir las tendencias más importantes de los OEM líderes de la industria hardware TIC.

#### a) Reorientación y especialización de los OEM

Uno de los cambios más notables de las estrategias empresariales ha sido la especialización de los OEM líderes en actividades de mayor valor agregado, que han ido abandonando gradualmente las actividades de manufactura. Por ende, muchas empresas han redefinido su enfoque especializándose en algunos segmentos de la cadena de valor. Dos de los casos más emblemáticos de esta tendencia son IBM y HP. Ambas empresas se reorientaron hacia servicios y productos de más valor agregado y con mayor “diferenciación”. Esto les ha permitido mayores márgenes de utilidad por producto o servicio, pero también les exige un mayor grado de inversión en actividades de investigación y desarrollo

para mantener su liderazgo en un mercado con constantes cambios tecnológicos (véanse los recuadros II.1 y II.2)

Esta transición hacia actividades de mayor valor agregado implica dejar de lado actividades consideradas poco estratégicas para liberar recursos y concentrarse en actividades con un mayor potencial futuro, especialmente en mercados dinámicos donde las actividades de investigación y desarrollo son fundamentales. Un ejemplo es la venta por parte de Nortel de su división de tecnología de tercera generación (3G) de telefonía móvil para concentrarse en productos de la siguiente generación (4G) (véase el capítulo III).

Otras empresas han decidido centrarse en segmentos

específicos. Este es el caso de Siemens, que vendió su área de producción de redes a Nokia y su producción de celulares a BenQ para concentrarse en servicios que puedan atender megatendencias, como el envejecimiento de la población y las grandes ciudades. Philips también modificó su estrategia: salió de la esfera de las TIC (con la excepción de los televisores) y se enfoca en el área médica, los productos audiovisuales, la iluminación y los equipos domésticos. De forma análoga, Siemens, Philips y Motorola abandonaron la producción de semiconductores, que requiere una dedicación financiera y operativa incompatible con las estructuras de las grandes operaciones.<sup>8</sup>

Recuadro II.1

**EL ÉXITO BASADO EN LA REINVENCIÓN DE SÍ MISMA: IBM**

IBM, la creadora de la computadora personal, ha sido probablemente la empresa más emblemática en el campo de la informática. Se creó en 1911 en Binghamton (Estados Unidos), como resultado de la fusión de la empresa Tabulating Machine Company y Computing Scale Corporation e International Time Recording Company. La empresa resultante de la fusión se denominó Computing Tabulating Recording Corporation (CTR). Las empresas originarias de CTR fabricaban una amplia gama de productos, desde sistemas para el control de empleados hasta equipos automatizados para el corte de carne. Además, fabricaban equipos para la gestión de tarjetas perforadas, que serían un elemento clave de las futuras computadoras.

En 1924, CTR cambió su nombre por el de International Business Machines Corporation (IBM). En la segunda guerra mundial, IBM puso sus instalaciones a disposición del Gobierno de Estados Unidos, pero también dio los primeros pasos hacia la computación. En 1944 se completó la construcción de la Calculadora Controlada de Secuencia Automática, también conocida como Mark 1. En los años cincuenta, IBM introdujo la primera gran computadora basada en válvulas de vacío. En 1959, los transistores empezaron a sustituir a las válvulas de vacío. Una de las primeras computadoras de IBM basadas en transistores fue el IBM 7090. En

esa misma década, IBM creó el primer sistema de almacenamiento informático basado en disco. En 1964, introdujo el Sistema 360, que fue la primera familia de computadoras que usaban software y periféricos intercambiables. En 1971 se introdujo el disco flexible, que se convirtió en el producto estándar para almacenar información personal en computadoras.

En 1981, IBM creó la PC, la computadora personal de más éxito de todos los tiempos, con lo que inició su entrada en los hogares, las pequeñas empresas y las escuelas. La PC contaba con 16 kilobytes de memoria (ampliable a 256 kilobytes), una o dos unidades de disco flexible y un monitor a color opcional. Cuando diseñó la PC, IBM contrató por primera vez la producción de sus componentes a terceras empresas: el procesador a Intel y el sistema operativo a Microsoft. Esta decisión de desincorporar actividades fundamentales marcaría el futuro de la industria.

Debido a que IBM no tenía el control de los componentes más decisivos, paulatinamente empezaron a aparecer otras empresas que fabricaron equipos compatibles con IBM. En 1993, IBM anunció pérdidas millonarias debidas, en gran parte, a la acusada competencia a la que hacía frente. La empresa inició una gran reestructuración para fortalecer su orientación al cliente, pero también para dirigirse gradualmente hacia actividades de servicios y reducir así la dependencia económica de la venta de computadoras.

Esta última tendencia tuvo su punto cumbre en 2005 con la venta de la división de manufactura de computadoras a la empresa china Lenovo.

En 2006, IBM declaró ingresos totales por un valor de 91.000 millones de dólares, con operaciones en 170 países y empleando a 355.000 personas en todo el mundo. IBM ha abandonado los segmentos de productos estandarizados, como las computadoras y los discos duros, y ha fortalecido su posición en áreas de la industria con mayor valor agregado, como la arquitectura orientada a servicios, los servicios de procesos de negocios, los sistemas modulares y la información sobre demanda, entre otros. Por regiones, el 45% de los ingresos provinieron del continente americano, el 35% de Europa, Oriente medio y África y el 20% de Asia y el Pacífico.

IBM ofrece una amplia gama de servicios divididos en tres grandes áreas: i) servicios, que abarca consultoría, integración de sistemas, administración de aplicaciones, mantenimiento, servicios integrados de tecnología y subcontratación estratégica, entre otros; ii) software, que comprende sistemas operativos, software para manufactura, software para asistir el diseño por computadora y software intermedio, y otros, y iii) sistemas y tecnología, donde figuran impresoras, microelectrónica, sistemas de almacenamiento y servidores, entre otros. En 2006, el 37% de los ingresos provinieron del área de servicios, el

<sup>8</sup> De esas tres operaciones nacieron Infineon, derivada de Siemens, NXP, derivada de Philips, y Freescale, derivada de Motorola. Los tres productores de semiconductores se clasifican entre los primeros 15 del mundo.

## Recuadro II.1 (conclusión)

40% del software y el 23% de sistemas, tecnología y financiamiento.

Con el nuevo modelo de negocios (la orientación hacia servicios de alto valor agregado), en 2006 IBM alcanzó una cifra récord de ganancias (13.000 millones de dólares, sin descontar impuestos), con un margen bruto de ganancias del 41,9%. Esto le ha permitido realizar importantes inversiones, con inclusión de la compra

de activos estratégicos y el área de investigación y desarrollo (en los últimos cinco años invirtió más de 28.000 millones de dólares en esa esfera).

IBM cuenta con plantas de manufactura en América del Norte (Estados Unidos y México), Europa (Irlanda, Hungría y Francia) y Asia (China y Singapur), donde fabrica impresoras, microelectrónica, sistemas de almacenamiento y servidores,

que son productos, en general, de un mayor valor agregado que no están tan masificados. Para otras operaciones de manufactura, IBM recurre en gran medida a manufactureros por contrato. Además, cuenta con laboratorios de investigación en Estados Unidos, India, Japón, China, Suiza e Israel. Producto de su agresiva estrategia de investigación y desarrollo, tan solo en 2007 obtuvo 3.125 patentes.

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

## Recuadro II.2

**HEWLETT-PACKARD (HP), DE LA MANUFACTURA A LOS SERVICIOS**

HP fue creada en 1939 por Bill Hewlett y Dave Packard, compañeros de estudio en la Universidad de Stanford. El primer producto de la compañía fue un oscilador de audio, usado en pruebas electrónicas. En la década de 1940, la empresa amplió su gama de productos electrónicos, objeto de gran demanda del Gobierno de Estados Unidos en la segunda guerra mundial.

En los años cincuenta continuaron innovando los productos electrónicos, entre ellos los de prueba y medición. En 1959 se convirtió en una empresa global, al establecer una planta de manufactura en Alemania y una oficina de mercadotecnia en Ginebra. En 1966 entró en el mercado de la computación, al crear su primera computadora, y en 1968 creó la primera calculadora científica de escritorio.

La década de 1970 se caracterizó por un acusado crecimiento en términos de empleo y de ganancias, así como por la introducción de una nueva variedad de computadoras. En el decenio de 1980, HP se convirtió en un gran protagonista de la industria de computadoras, ofreciendo una amplia gama, que abarcaba desde computadoras personales de escritorio a poderosas minicomputadoras. HP también vinculó sus computadoras con instrumentos electrónicos de medición e instrumentos médicos. En los años ochenta también entró en el mercado de las impresoras.

En la década de 1990, HP logró nuevos avances en computadoras portátiles y continuó inventando nuevas soluciones de imagen e impresión. En 1999, decidió desincorporar las actividades

de medición y de equipo de análisis químico y médico, creando una nueva empresa: Agilent Technologies. A principios de esa década, HP se concentró en ofrecer un extenso conjunto de productos a sus clientes, que abarcaban la impresión, las computadoras personales y la infraestructura de TIC. En 2002, se fusionó con Compaq Computer Corporation, lo que convirtió a HP en líder mundial de productos, tecnologías, soluciones y servicios para consumidores individuales y de negocios. En los años siguientes, HP realizó un conjunto de adquisiciones que le permitieron incrementar su presencia en los mercados de software, impresión y computadoras.

En 2006, HP declaró ventas totales por un valor de 91.700 millones de dólares y contaba con 156.000 empleados a nivel mundial. Las operaciones están organizadas en los siguientes segmentos de mercado: i) almacenamiento y servidores, que abarca una amplia gama de servidores industriales y de equipos de almacenamiento de información; ii) servicios HP, con servicios tecnológicos, de consultoría, integración y subcontratación; iii) software, que consiste en soluciones de software para la administración de infraestructura de tecnologías de la información, operaciones, aplicaciones y procesos de negocios; iv) sistemas personales, que abarca computadoras personales, estaciones de trabajo, dispositivos portátiles y entretenimiento digital, entre otros; v) imagen e impresión, con hardware para impresión, equipos de escáner, productos de imágenes digitales y artículos para impresión;

vi) servicios financieros, que consisten en financiamiento, arrendamiento y recuperación de activos, y vii) inversión corporativa, que incluye los laboratorios de investigación y los proyectos de incubación de nuevos negocios.

Los ingresos de 2006 se originaron principalmente en los segmentos de sistemas personales (31,8%), imagen e impresión (29,2%) y almacenamiento y servidores (18,9%). Las esferas de servicios y de software representaron el 17% y el 1,4% del ingreso total anual, respectivamente. HP hace un uso intensivo de CM y de ODM en todo el mundo para manufacturar y diseñar sus productos. La utilización de CM pretende generar eficiencia en materia de costos y reducir el tiempo de entrega al mercado de ciertos productos diseñados por HP. Por otra parte, mediante la contratación de ODM, HP compra productos finalizados que vende bajo su propia marca. No obstante, HP continúa manufacturando productos y componentes.

HP está muy comprometida con la innovación. Sus esfuerzos se concentran en el diseño y desarrollo de nuevos productos, servicios y soluciones. Los gastos de investigación y desarrollo en 2006 fueron de 3.600 millones de dólares. Los centros de desarrollo de productos y de manufactura están localizados en Estados Unidos, Puerto Rico, Europa (Alemania, Irlanda, Países Bajos, España y Reino Unido), Oriente medio y Asia (Israel, China, Japón y Singapur). Los laboratorios de investigación y desarrollo se encuentran en California (Estados Unidos), India, Israel, Japón y el Reino Unido.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de los informes anuales de HP.



Una de las repercusiones importantes de esta tendencia, como efecto derivado, es la reconversión productiva de algunas plantas de producción ubicadas en países en desarrollo. IBM constituye un buen ejemplo: la transición desde la manufactura hacia actividades de servicios no solo se ha dado en sus oficinas corporativas, sino también en algunas de las plantas que anteriormente se dedicaban a la manufactura en países en desarrollo. Actualmente, IBM tiene en la India 53.000 empleados y cuenta con centros importantes en China, Rusia y Brasil dedicados a servicios y desarrollo de software (*The Economist*, 2007a). A diferencia de la manufactura, esas actividades suelen requerir personas con estudios universitarios o de posgrado, lo que supone mejores sueldos. Más aun, son actividades de uso más intensivo de conocimiento, por lo que ofrecen mayores beneficios potenciales en términos de aprendizaje tecnológico para la economía receptora.

#### b) La subcontratación de la producción y la aparición de los CM

Uno de los cambios importantes en la organización industrial del mercado hardware TIC, fundamental en la relocalización de la producción mundial, ha sido la subcontratación de la producción y el surgimiento y la expansión de los CM. Los OEM necesitan ser flexibles y responder rápidamente a los cambios tecnológicos o de demanda, sin que eso afecte significativamente los costos de manufactura. La subcontratación, en general, les permite cumplir con esas condiciones, pero la subcontratación de CM les permite, además, acceder a procesos de manufactura de clase mundial

con alcance global (*global footprint*). Esto permite a los OEM alcanzar los mercados finales más rápidamente y satisfacer la demanda local (Schipper y de Haan, 2005).

El nivel de externalización de la industria de hardware TIC es alto y sigue creciendo. En 2004, solo el 27% de la actividad manufacturera se externalizó, pero para 2006 se estimaba que sería un 73% (Pick, 2007). Por lo tanto, la función de los CM en la producción mundial ha crecido significativamente.<sup>9</sup> En este grupo, las empresas líderes en función de las ventas son: Foxconn (Taiwán), Flextronics–Solelectron (Estados Unidos), Jabil Circuit (Estados Unidos), Sanmina–Sci (Estados Unidos), Celestica (Canadá), Elcoteq (Finlandia), Benchmark (Estados Unidos), Venture (Singapur) y Universal Scientific (Taiwán).<sup>10</sup> La mayoría es de capital estadounidense, aunque la presencia asiática es cada vez mayor.

En el siguiente cuadro se muestra la concentración de los ingresos de los primeros 10 CM en 2006, que abarcan el 70% del mercado de los fabricantes subcontratistas. Están divididos en dos grupos: los EMS (*electronics manufacturing services*), que solo producen para los OEM sobre la base de los diseños de estos últimos, y los ODM (*Original Design Manufacturing*), que también diseñan los productos, de los que conservan la propiedad intelectual.

Es importante destacar que el aumento de la externalización de actividades no repercute de la misma forma en todas las regiones. La estrategia de localización de la mayoría de los CM depende de la intensidad tecnológica de los productos ofrecidos: América del Norte y Europa se especializan en servicios de alta tecnología, mientras que Asia y América Latina ofrecen ventajas de bajos costos de producción.

Cuadro II.3  
CONCENTRACIÓN DE LOS INGRESOS DE LOS 10 PRIMEROS CM (EMS Y ODM) EN 2006  
(En millones de dólares)

Tipo de CM	10 principales por ventas	Mercado total – Ventas	10 principales por participación de mercado
EMS	110 592	157 006	70,4%
ODM	72 819	99 960	72,8%

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de iSuppli Corp, 2 de marzo, citado en Adam Pick, "Big Contract manufacturers get bigger", 2007 [en línea] <http://www.emsnow.com/npps/story.cfm?id=25825>.

<sup>9</sup> Históricamente, la localización más importante para el crecimiento inicial de manufactura por contrato fue Silicon Valley (Lüthje, 2003), donde se localizaron las mayores manufacturas por contrato de Estados Unidos (Solelectron, Flextronics, Sanmina, Celestica y Jabil). Entre las primeras y más importantes operaciones de adquisición de plantas enteras de OEM se pueden citar las de IBM, Cisco y Sun Microsystems (Schipper y de Haan, 2005). La relación entre los OEM y los CM, que ha crecido continuamente y es un elemento central de las redes globales de producción (Ernst, 2003), tiene actualmente sus mayores centros de desarrollo en China, en los deltas del Río Perla y del Río Yangtze. En general, Asia emergió como región de manufactura avanzada en el sector (UNCTAD, 2002), donde destacan también los clústers de CM en Malasia y Tailandia.

<sup>10</sup> Clasificación basada en Emsnow.com [en línea] [www.emsnow.com](http://www.emsnow.com).

En general, la expansión y el uso de los CM por parte de los OEM líderes es una característica distintiva de la industria de hardware TIC. Todos los líderes de la industria de redes, equipos de computación o telefonía (véase el cuadro II.2) utilizan la subcontratación, en mayor o menor grado, de CM. Sin embargo, la industria de televisores constituye una excepción notable.

A diferencia de los OEM de otros sectores de hardware TIC, los líderes del mercado de televisores siguen muy involucrados en sus operaciones de manufactura y son ellos mismos quienes ensamblan sus productos finales. Los líderes del mercado de televisores externalizan una parte de su producción intermedia, que incluye la producción de componentes o subensambles, pero no lo hacen mediante CM.

Es importante señalar asimismo que la industria del televisor ha cambiado significativamente a partir de la televisión digital, por lo que las estrategias de las empresas líderes también están cambiando (CEPAL, 2007a). Anteriormente, la televisión podía considerarse un producto relativamente estable, en términos de

precio y participación en el mercado. La investigación y desarrollo se centraba principalmente en los materiales, el diseño y los cambios estéticos. Actualmente, el ciclo de vida de la tecnología y de los productos es más corto y la intensificación de la competencia ha estrechado los márgenes de utilidad. En ese contexto, la innovación del producto y su contenido se ha convertido en un factor esencial para competir en el mercado.<sup>11</sup> Esa necesidad de concentrarse más en actividades de investigación y desarrollo podría llevar a los líderes del sector a externalizar más sus operaciones de manufactura.

### c) La desverticalización y la reubicación de las actividades de investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo se considera una actividad estratégica y fundamental para garantizar la competitividad en una industria como la de hardware TIC, con rápidos y constantes cambios tecnológicos. Gran parte de las empresas líderes del sector ha incrementado su gasto en investigación y desarrollo.

Recuadro II.3

#### ALIANZAS, FUSIONES Y ADQUISICIONES COMO FORMA DE ADQUIRIR ACTIVOS ESTRATÉGICOS Y LOGRAR SINERGIAS EN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Las alianzas, fusiones y adquisiciones han sido otra de las estrategias de las empresas para fortalecer su posición en el mercado o penetrar en áreas específicas consideradas estratégicas. Sin embargo, el motivo de algunas fusiones, principalmente las horizontales, no ha sido solo acceder a activos estratégicos, sino también generar economías de escala en actividades de investigación y desarrollo. Entre las fusiones horizontales más significativas, por el valor de la transacción, destacan las siguientes: Alcatel–Lucent, motivada por las posibles eficiencias de escala en las actividades de investigación y desarrollo y sinergias en sus líneas de producto; Ericsson–Marconi, que no solo podría suponer eficiencias sino también fortalecer algunos segmentos de Ericsson, como el de la banda ancha para el par de cobre (ADSL) y el de la fibra óptica, y Cisco–Scientific Atlanta, adquisición que se espera que, entre otras cosas, fortalezca la presencia de la nueva empresa en el mercado de enrutadores (EE Times, 2005).

Por otra parte, las fusiones o alianzas

no horizontales suelen ser inversiones destinadas a adquirir activos que permitan acceder a segmentos específicos de mercado. Ejemplos de este tipo de adquisiciones son: la compra de Nuova Systems por parte de Cisco, con el objeto de penetrar en el mercado de centros de datos, o la adquisición de Loudeye Technologies por parte de NSN, para introducirse en los mercados de plataformas de música digital y de distribución de medios digitales.

Las alianzas estratégicas con la industria de contenidos es otra de las prácticas comunes, como forma de diversificar la producción y de responder a la demanda de productos y servicios estimulada por la convergencia digital. Entre los ejemplos de esta tendencia se pueden identificar las alianzas de Philips con Microsoft, o de Motorola con Google, Kodak y Universal Music Group.

En general, en la última década, ha habido una gran actividad de fusiones y adquisiciones en el sector del hardware TIC. En 1997, se registraron 129 transacciones, con un valor aproximado

de 18.000 millones de dólares. En 2006, el número de transacciones llegó a ser de 2.872, con un valor aproximado de 400.000 millones de dólares. En este período, el punto más alto de esas actividades fue el año 2000, cuando el valor de las transacciones alcanzó la cifra aproximada de 435.000 millones de dólares.<sup>a</sup>

Es importante señalar que las fusiones y adquisiciones no han sido una actividad exclusiva de los OEM líderes del sector hardware TIC. Los CM también han recurrido a esa estrategia con el propósito de construir un *global footprint* que permita a los OEM la posibilidad de minimizar los costos de producción y de logística a escala global, además de incrementar sus ingresos. Un ejemplo es la adquisición de Solectron por Flextronics en julio de 2007. Esa operación permite a Flextronics diversificar sus actividades con sus clientes históricos y, al mismo tiempo, ampliar los clientes, así como aumentar su capacidad de hacer frente a la creciente competencia asiática, como la de Foxconn.

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

<sup>a</sup> Estimación basada en Zephyr (Bureau van Dijk).

<sup>11</sup> Basado en entrevistas realizadas a varios OEM líderes del sector de la televisión con plantas de manufactura en América Latina.

Dada la naturaleza estratégica de esta actividad, los niveles de subcontratación suelen ser más bajos que los de la manufactura. Sin embargo, en un esfuerzo por reducir los costos de los procesos y de acceder a recursos especializados, las empresas transnacionales han reubicado algunas actividades. Cabe mencionar que otra estrategia usada por las empresas para fortalecer su posición y la eficiencia en términos de investigación y desarrollo son las fusiones y las adquisiciones (véase el recuadro II.3).

Muchos de los OEM líderes no solo han reubicado sus actividades de manufactura sino también las de investigación y desarrollo, buscando así mejorar su eficiencia y reducir costos. Varias empresas líderes del sector de redes tienen centros de investigación fuera de sus países de origen, en ubicaciones de menor costo, como Alcatel-Lucent (China) (Alcatel-Lucent, 2006), Cisco (India, China, Israel e Irlanda)<sup>12</sup> y Ericsson (Brasil, China, India, Hungría e Irlanda) (Djuphammar, 2007). Nortel tiene centros de investigación en Europa (Francia, Irlanda y Reino Unido) y Asia (China) y, actualmente, más de una cuarta parte de sus 12.000 ingenieros están en China (*The Economist*, 2007b). Esta tendencia incluye también al sector de las computadoras, como en los casos de Dell (Singapur, India, China y Taiwán), Toshiba (Estados Unidos, Europa y China) y Sun Microsystems (Irlanda, Alemania, Japón, China, Rusia, India y República Checa).

En 2002, tres cuartas partes de las subsidiarias de empresas transnacionales estadounidenses en países en desarrollo asiáticos realizaban investigación y desarrollo en las esferas de computación y de productos electrónicos. Muy poca de la inversión que llega a América Latina y el Caribe se dedica a actividades de uso intensivo de investigación y desarrollo, que está relacionada fundamentalmente con la adaptación de tecnología o productos a los mercados locales, aunque existen notables excepciones en México y Brasil (UNCTAD, 2005). En general, podría decirse que Asia es la región en desarrollo que más se ha beneficiado de la modularización de las actividades de investigación y desarrollo y su reubicación. Sin embargo, este proceso ha dado lugar al surgimiento de las casas de diseño que,

como se verá en la sección siguiente, han tenido también un desarrollo interesante en México y Brasil.

#### **d) Modularización y producción de insumos estratégicos**

En el tercer grupo de empresas de los SIPI, los proveedores líderes y los secundarios, se encuentran los productores de semiconductores. La razón por la que se menciona especialmente a este grupo es porque en ellos radica la principal fuente de innovación tecnológica para los bienes finales (Jorgenson, 2004).

Las empresas líderes en la producción de semiconductores son: Intel (Estados Unidos), Samsung Electronics (República de Corea), Texas Instruments (Estados Unidos), ST (Italia/Francia), Toshiba (Japón), TSMC (Taiwán), Hynix (República de Corea), Renesas (Japón), FreeScale (Estados Unidos) y NXP (Países Bajos).<sup>13</sup> La producción y el mercado de los 50 primeros productores está equilibrado entre Estados Unidos y Asia, aunque la producción asiática se centra más en la manufactura de bienes de menor contenido tecnológico (véase el recuadro II.4).

La modularización de la producción ha repercutido en la reubicación de las plantas de producción, fundamentalmente en Asia. Incluso algunas de las actividades de diseño avanzado y de investigación y desarrollo en el área de semiconductores se han localizado en algunos países en desarrollo de Asia (UNCTAD, 2005). Ninguno de los líderes mundiales, con excepción de Intel y Texas Instruments, que tienen una planta en Costa Rica y México respectivamente, posee plantas de producción en América Latina. Sin embargo, es importante destacar que en la región existen centros de pruebas, de diseño e incluso de investigación y desarrollo, como los de Freescale (Brasil, México) e Intel (México), así como plantas de ensamble de microprocesadores integrados, como Smart (Brasil) y Skyworks (México). La escasa producción de semiconductores es una de las características de América Latina.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Cisco Systems [en línea] [http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/eKits/cisco\\_corp\\_overview.pdf](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/eKits/cisco_corp_overview.pdf).

<sup>13</sup> EDN.com sobre la base de Thomson Financial y Reed Business Information.

<sup>14</sup> Uno de los proyectos de América Latina para atraer industria de uso intensivo de capital y de alta tecnología, con inclusión de semiconductores, es el Silicon Border Science Park. El parque cuenta con 10.000 acres ubicados en el estado de Baja California, en la frontera de México y Estados Unidos. Sin embargo, y a pesar de la conveniente ubicación del parque y de los esfuerzos de promoción realizados por el gobierno federal y el estatal, desde la creación del grupo promotor en 2001 y hasta la fecha, no se ha concretado aún ninguna inversión. Esto se podría interpretar como una evidencia de las preferencias de los inversionistas de este tipo de industrias por localizaciones distintas de América Latina.

Recuadro II.4

**EL MERCADO MUNDIAL DE SEMICONDUCTORES Y SU TIPOLOGÍA**

El mercado y la producción de las mayores empresas de semiconductores están equilibrados entre Estados Unidos y Asia. Entre los 50 mayores productores, casi la mitad son estadounidenses, cuatro son europeos y los demás se dividen entre Japón (12), la provincia china de Taiwán (6), República de Corea (2), Singapur (1) y China (1) (Arensman, 2007). Sin embargo, existe una marcada diferencia en el patrón de especialización de las empresas estadounidenses y las asiáticas. Las manufacturas asiáticas se centran en bienes de menor contenido tecnológico (*semiconductor commodities*), mientras que las empresas estadounidenses y europeas trabajan sobre todo con tecnologías propietarias (*proprietary technologies*). Por ejemplo, Hynix y Samsung Electronics se especializan en la producción de memorias, mientras Intel lo hace en procesadores. Otra diferencia notoria es que, históricamente,

las empresas estadounidenses han demostrado una gran capacidad de innovación en tecnologías para computadoras, mientras que es patente el liderazgo japonés en el segmento del entretenimiento (Edwards, 2006).

En la industria de semiconductores, según el modelo llamado “de fundición” (*foundry model*), se describe cómo las empresas han separado los procesos de diseño y de fabricación para reducir costos y aumentar su eficiencia. Este tipo de empresas se divide en tres grupos: a) empresas denominadas *fabless*, que no tienen capacidad manufacturera y se concentran en las actividades de diseño y de investigación y desarrollo; b) empresas que producen bajo contratos de manufactura (*chip contract manufacturers*, también llamadas *merchant foundries*), las que se limitan a fabricar y dar servicios de prueba (*testing*), y c) productores integrados (*integrated device*

*manufacturers* o IDM), que diseñan y tienen instalaciones productivas propias.

De los primeros 10 productores de semiconductores, todos son IDM menos el taiwanés TSMC que pertenece al segundo grupo. Entre las otras empresas de este tipo más conocidas, destacan UMC, también taiwanesa, IBM, SMIC de China (Ernst y Lüthje, 2003) y Chartered de Singapur. En 2006, UMC estaba en el puesto 22 entre los primeros 50 productores del mundo, IBM en el puesto 47 y Chartered en el 45. IBM tiene el puesto 18 en base a su clasificación como IDM, que incluye también las actividades de producción con contrato. Entre los que se concentran en el diseño (tercer grupo), se pueden mencionar Qualcomm, NVidia y Sandisk, Marvell y Xilinx, todos ellos de capital estadounidense y situados entre los primeros 40 productores del mundo.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de John Edwards, “A mix of strategies investigation what propels the winners to the top spots”, *Electronic Business*, mayo de 2006 y datos de EDN.com, sobre la base de información de Thomson Financial y Reed Business Information.

### 3. Repercusiones en el segmento de redes para telecomunicaciones

El sector de redes y telefonía se puede concebir como el eslabón de conexión entre la industria de hardware TIC y el sector de los operadores de telecomunicaciones, analizado en el capítulo III. Este sector desempeña un papel decisivo en el tipo, la calidad y el precio del servicio que los operadores de telecomunicaciones pueden ofrecer a los consumidores. La tecnología, el costo y el equipo proporcionado por los productores de redes determinan en gran medida el comportamiento y las estrategias que adoptan los operadores de telecomunicaciones. De forma análoga, las estrategias y las condiciones económicas del sector de los operadores repercuten notablemente en las estrategias de las empresas proveedoras de equipo. Por ejemplo, al aumentar la competencia en el sector de los operadores, la presión por reducir los precios de los consumidores se traslada a los productores de redes y

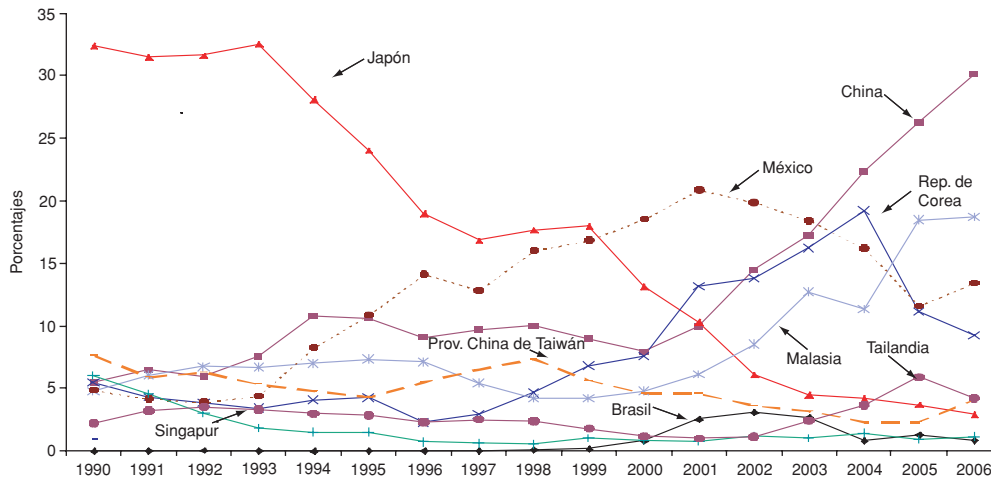
telefonía en forma de presión por reducir los precios y los costos y aumentar su flexibilidad.

Por esa importante función de conexión entre la industria de hardware TIC y los operadores de telecomunicaciones, el siguiente análisis se concentra en las repercusiones que tienen las transformaciones mundiales y las estrategias de los OEM líderes en el sector de las redes y la telefonía.<sup>15</sup>

La globalización de la producción y el surgimiento de los SIPI han dado lugar a una marcada reubicación de la producción en el sector de las redes y la telefonía, lo que a su vez ha permitido el surgimiento de importantes exportadores entre los países en desarrollo. En el gráfico II.3 se muestra la evolución de la participación de mercado en las importaciones de equipos de redes y telecomunicaciones al mercado estadounidense.

<sup>15</sup> Además, el sector de las redes y la telefonía es uno de los sectores de hardware TIC, junto con el de las computadoras, en el que más se han desarrollado los SIPI.

Gráfico II.3  
**PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN LAS IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS DE EQUIPOS DE REDES Y TELEFONÍA**  
 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos del programa Módulo para el análisis del crecimiento del comercio internacional (MAGIC).

La drástica reducción de la participación de mercado de Japón en las importaciones de Estados Unidos es uno de los hechos más notables, ya que bajó del 35% en 1990 a menos del 5% en 2006. En cambio, cuatro países han aumentado considerablemente su participación en las importaciones de redes y telefonía de Estados Unidos: China, República de Corea, Malasia y México. Los cuatro países tienen un inicio similar, con una participación de mercado de alrededor del 5%, pero una evolución distinta.

México es el primero en despegar, impulsado por la firma del TLCAN, alcanzando su punto máximo en 2001, con un 21% de participación, para descender posteriormente por debajo del 15%. Esta caída puede estar relacionada con el despegue de sus tres competidores, China, República de Corea y Malasia. Durante la década de 1990 no hubo grandes variaciones en la participación de mercado de esos tres países en las importaciones de redes y telefonía de Estados Unidos. El acceso de China a la OMC en 2001 detona sus exportaciones al mercado estadounidense, pasando de un 8% en 2000 a un 30% en 2006. República de Corea y Malasia también despuntan en 2001, el primero de ellos alcanza su punto más alto en 2004, con cerca del 20%, para posteriormente caer por debajo del 10% en 2006, mientras que el segundo país ha tenido un crecimiento que alcanzó el 20% de participación de mercado en 2006.

La intensa competencia en la industria de hardware TIC ejerce una constante presión en las empresas para mejorar su eficiencia, reducir costos o adoptar estrategias que permitan ampliar sus márgenes de

utilidad. Esto se ha agudizado últimamente debido sobre todo a dos factores. El primero es que el mercado de redes inalámbricas ha comenzado a madurar, lo que ha repercutido en la demanda (véase el capítulo III). Por ejemplo, algunos operadores en Estados Unidos han pospuesto la adquisición de equipo, mientras que, en Europa, algunos operadores han cedido el acceso a operadores virtuales, lo que ha postergado la actualización de las redes y, por ende, afectado las ganancias de los productores de estas. El segundo factor es la gran competencia de dos compañías chinas, Huawei y ZTE (véase el recuadro II.5). La estructura de costos de esas dos empresas les permite ofrecer precios hasta dos quintas partes más baratos que sus homólogas occidentales, lo que obviamente ha erosionado los ingresos de los OEM líderes del sector. En consecuencia, y con el objeto de hacer frente a la competencia de las empresas chinas, las empresas productoras de equipos de telecomunicaciones están transfiriendo gran parte de su manufactura y de sus actividades de investigación y desarrollo a países con bajos costos, incluida China (*The Economist*, 2007b).

Lo expuesto anteriormente ha acelerado las tendencias ya mencionadas: la especialización de los OEM en actividades de mayor valor agregado, la subcontratación de la producción y la desverticalización y reubicación de las actividades de investigación y desarrollo. Los patrones que se observan en el gráfico II.3 reflejan una de esas tendencias.

Según entrevistas realizadas a OEM líderes del sector (Alcatel-Lucent, Cisco, Ericsson, Motorola,

Nokia Siemens Networks (NSN) y Nortel), se confirma la tendencia a especializarse en actividades de mayor valor agregado y de uso intensivo de investigación y desarrollo. En ese proceso, estas empresas han ido abandonando paulatinamente sus actividades de manufactura y todas informan que tienen un alto grado de subcontratación de CM, así como plantas de manufactura en países en desarrollo, con un menor costo de producción. Sony-Ericsson elabora un tercio de su producción de teléfonos en China, el resto corresponde a CM distribuidos en Asia, América Latina y Europa (Ericsson, 2006, pág. 124). Alcatel-Lucent tiene plantas de producción en China; NSN en China e India; Motorola produce redes en China y Malasia y subcontrata producción a CM de Asia, mientras que su producción de teléfonos se realiza en China, Singapur y Brasil; Samsung Electronics produce equipos para telefonía en Asia y el Pacífico (China, India, Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia y Viet Nam), Europa (Hungría, Eslovaquia) y América Latina (Brasil, México).

Con respecto a la investigación y desarrollo, la tendencia a transferir esas actividades a lugares de menor costo, en particular a Asia, también es clara. Varios OEM líderes del sector tienen centros de investigación y desarrollo fuera de sus países de origen en países en desarrollo: Alcatel-Lucent (China), Cisco (India, China, Israel e Irlanda), Ericsson (Brasil, China, India, Hungría e Irlanda), Nortel (Irlanda y China), NSN (China e India) y Sony-Ericsson (China).

En general, podría decirse que Asia, y en particular China, ha sido la región que más se ha beneficiado de la modularización y la relocalización de las actividades de manufactura y de investigación y desarrollo.<sup>16</sup> Esto genera el interrogante de qué ha sucedido en América Latina y las causas que han impedido que la región aproveche mejor las oportunidades que brindan estas nuevas tendencias de la industria. En la siguiente sección se intenta responder a esa pregunta, al tiempo que se proponen alternativas de política para que la región pueda aprovechar mejor las oportunidades en la industria de hardware TIC.

Recuadro II.5

**LOS NUEVOS GRANDES COMPETIDORES EN EL MERCADO DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES: HUAWEI Y ZTE****HUAWEI**

Fundada en 1988, Huawei es una empresa de alta tecnología que se especializa en la producción, investigación y desarrollo y marketing de equipos de comunicaciones, además de proveer soluciones de redes a medida para operadores de telecomunicaciones. Es la empresa de telecomunicaciones más grande de China y da empleo a más de 10.000 profesionales.

En 2006, obtuvo ingresos por un valor de 8.500 millones de dólares, lo que representó un aumento del 42% con respecto al año anterior (*The Economist*, 2007b). En ese mismo año, los contratos de ventas alcanzaron los 11.000 millones de dólares, un 34% más que en el año anterior. El 65% de esos contratos de ventas provienen del mercado internacional, que se ha convertido en el mayor factor de crecimiento de las ventas. Para 2007, se preveía que esa cifra alcanzara el 72%.

Huawei ha logrado un desarrollo equilibrado entre productos, soluciones y tecnologías fundamentales. Ha formado líneas de productos que abarcan redes móviles, banda ancha, transmisión de

datos, redes ópticas, aplicaciones y servicios y terminales. Esos productos y soluciones se han utilizado ampliamente en países de Europa, entre los que figuran Reino Unido, Francia, Alemania, España y Países Bajos. Además, la empresa ha hecho avances significativos en Japón y Estados Unidos.

Recientemente, Huawei ha adquirido tecnología decisiva que le permite apoyar el futuro desarrollo de redes. Además, la empresa destina aproximadamente el 48% de su fuerza laboral y el 10% de sus ingresos anuales a actividades de investigación y desarrollo, de los que el 10% se dedica a investigación avanzada. La empresa cuenta con 12 centros de investigación y desarrollo, ubicados en varias partes del mundo: Estados Unidos (Dallas, Silicon Valley), India (Bangalore), Suecia (Estocolmo), Rusia (Moscú) y China (Shenzhen, Shanghai, Beijing, Nanjing, Xian, Chengdu y Wuhan).

Además, Huawei ha forjado alianzas de cooperación a largo plazo con operadores destacados del mundo, lo que fortalece su posición en el mercado. Hasta 2006, 31 de los 50 principales operadores de telecomunicaciones, incluidos Vodafone,

BT, Telefónica, FT Orange y China Mobile, eligieron a Huawei como su socio estratégico. La empresa también ha establecido alianzas con competidores directos, como en el caso del centro de investigación y desarrollo en el sistema universal de telecomunicación móvil (UMTS) que opera junto con Motorola, o la empresa conjunta con Siemens, para la investigación y desarrollo, la manufactura y las ventas y otras tecnologías inalámbricas.

**ZTE**

ZTE, de capital chino, se fundó en 1985. Es una empresa líder a nivel mundial en los mercados de equipos de telecomunicaciones y soluciones de redes. Ofrece sus productos y servicios en más de 100 países, empleando a más de 4.000 personas en Asia, América del Norte, Europa y América Latina. Tiene una amplia gama de productos que abarcan cada sector de los mercados inalámbricos, alámbricos, terminal y de servicios. ZTE ofrece productos y servicios innovadores, elaborados para atender las necesidades de los principales operadores de telecomunicaciones en el mundo.

<sup>16</sup> El crecimiento de la industria china es uno de los factores que ha aumentado significativamente la competencia en manufacturas. En 2005, China vendió por un valor de casi 500.000 millones de dólares, alrededor de un 30% más que el año anterior. Desde 2001, las exportaciones de China han sido mayores que las de México o Europa oriental; a partir de 2004 superan incluso las de Japón, la Unión Europea o Estados Unidos (OCDE, 2007b).

## Recuadro II.5 (conclusión)

La empresa ofrece el desarrollo y la manufactura de productos tecnológicos de clase mundial en los segmentos de inalámbricos, acceso, transmisión óptica, datos, software de telecomunicaciones y aparatos (*handsets*). Ofrece soluciones completas (*end-to-end*) y configuradas de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

ZTE destina aproximadamente el 10% de sus ingresos anuales y el 40% de su fuerza laboral a actividades de investigación y desarrollo, y desempeña un papel central en un amplio espectro de organismos internacionales que elaboran estándares para la industria de telecomunicaciones. Cuenta con 15 centros de investigación

y desarrollo ubicados en China, Estados Unidos, Suecia, India, Pakistán y Francia.

Esta empresa ha formado alianzas estratégicas con empresas líderes del sector de las telecomunicaciones, como Portugal Telecom, France Telecom, Alcatel, Ericsson y Nortel en materia de Red de Siguierte Generación (*Next Generation Networking*) y sistemas móviles, con Hutchison en equipos de tercera generación (3G) y con Marconi en sistemas de transmisión óptica. ZTE también ha establecido laboratorios conjuntos con Texas Instruments, Intel, Agere Systems, IBM, Microsoft, Qualcomm, Huahong NEC y la Universidad de Tsinghua. La empresa

ha llevado a cabo proyectos conjuntos de investigación tecnológica con 50 instituciones académicas de China.

El sorprendente crecimiento y la habilidad para penetrar en los mercados internacionales de Huawei y ZTE han hecho de estas empresas dos de los grandes líderes del sector de las telecomunicaciones. Su estructura de bajos costos, sus procesos de investigación y desarrollo efectivos y eficientes y sus precios competitivos han convertido a estas empresas en los grandes rivales de los productores mundiales tradicionales de equipos de telecomunicaciones.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las empresas y los informes anuales de Huawei y ZTE.

## D. La industria en América Latina: las experiencias de México y Brasil

En esta sección se presenta un breve resumen de la evolución histórica de la industria de hardware TIC de México y Brasil, se describe su situación actual y se analiza la repercusión de las transformaciones mundiales de la industria y de las estrategias de los líderes mundiales del sector en esos dos países.

El análisis se centra en los casos de México y Brasil porque representan cerca del 96% del valor de las exportaciones de la industria de hardware TIC en

América Latina.<sup>17</sup> Es también en esos dos países donde se concentra la mayor parte de la inversión que llega a la región por parte de los OEM y CM líderes del sector. Sin embargo, cabe destacar el caso de Costa Rica, el valor agregado de cuya industria está muy por debajo del de Brasil o México, pero es uno de los principales exportadores de la región (véanse el cuadro II.1 y el recuadro II.6).

### 1. Breve historia de la industria de hardware TIC de México y Brasil

Las vocaciones de las industrias de hardware TIC de México y Brasil presentan grandes diferencias. Mientras la primera, favorecida por la cercanía con Estados

Unidos, se centra en la producción para el mercado estadounidense, la segunda se dirige a la provisión de bienes para el mercado nacional. De hecho, México es

<sup>17</sup> El valor agregado de las industrias TIC de Brasil y México oscila entre 6.000 y 7.000 millones de dólares en cada país, lo que equivale a cerca del 95% del valor agregado de la industria de la región. De lejos le siguen Argentina (200 millones de dólares) y Colombia (140 millones de dólares). Existe una gran imprecisión en la evaluación de las variables económicas del sector (CEPAL, 2008). Por ejemplo, el valor agregado generado por INTEL en Costa Rica se ha estimado en un rango de 90 a 500 millones de dólares anuales, según distintas metodologías (Grupo del Banco Mundial, 2006, pág. 16).

el principal productor y exportador de hardware TIC de América Latina y el segundo proveedor de hardware TIC, después de China, del mercado estadounidense.<sup>18</sup> Brasil es el segundo productor y exportador de hardware TIC de la región, pero las ventas de las empresas establecidas en Brasil se concentran en el mercado nacional y las exportaciones son secundarias. Sin embargo, la evolución histórica de ambas industrias ha sido muy parecida.

En ambos países, el ensamble y la manufactura de hardware TIC se inicia en las décadas de 1940 y 1950, con la instalación de plantas de capital nacional

y extranjero en el segmento de electrónica de consumo (radios y televisiones). Las industrias de ambos países fueron impulsadas, en gran medida, durante los años de la posguerra, mediante la política de industrialización por sustitución de importaciones (ISI). Dicha política no solo incentivó el surgimiento de empresas de capital nacional, sino también —a pesar del establecimiento de reservas de mercado para algunos productos— la llegada de empresas de capital extranjero que procuraban cumplir con los requerimientos de la ISI y abastecer los crecientes mercados mexicano y brasileño.<sup>19</sup>

Recuadro II.6

#### LA POLÍTICA DE ATRACCIÓN DE IED EN LA INDUSTRIA DE HARDWARE TIC DE COSTA RICA

La experiencia de Costa Rica es interesante por la capacidad del país de elaborar una estrategia nacional para canalizar las inversiones extranjeras hacia determinados sectores. En ese proceso, la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), fundada en 1982, ha desempeñado un papel fundamental. El principal objetivo de esa institución privada sin fines de lucro ha sido colaborar con los esfuerzos de desarrollo de la economía local. Con ese propósito, la CINDE ha promovido y facilitado la llegada de importantes inversiones extranjeras al país. Su condición de organismo no gubernamental le ha permitido implementar una estrategia a largo plazo, sin que le afecten significativamente los cambios políticos.

En 1993, la CINDE seleccionó tres subsectores fundamentales en los que centrar sus esfuerzos de atracción de inversión: los sectores eléctrico, electrónico y de telecomunicaciones. Los esfuerzos de la CINDE, en combinación con la estrategia de empresas transnacionales por buscar eficiencia a fin de capturar mercados de exportación, comenzaron a dar resultados en 1995. En ese año,

se establecieron en el país las empresas estadounidenses DCS Communications Corporation y Sawtek Merrimac (CEPAL, 2004). En 1996, Costa Rica recibió una subsidiaria de Intel, el mayor productor de microprocesadores a nivel mundial. La empresa continúa desarrollándose hasta la actualidad, atrayendo inversiones de menor envergadura y desarrollando también una red de proveedores locales.

La decisión de Intel de elegir a Costa Rica para establecer su planta de prueba y ensamble de microprocesadores no solo se basó en la presencia de mano de obra de costo competitivo, sino también en la presencia de mano de obra calificada, agilidad burocrática, fácil acceso al mercado estadounidense y un compromiso firme por parte del Estado. El gobierno adoptó medidas muy específicas que facilitaron la llegada de Intel: la modificación del programa de estudios del Instituto Tecnológico de Costa Rica, la construcción de dos subestaciones de electricidad, el establecimiento de tarifas especiales de electricidad, diversos proyectos para mejorar la infraestructura de carreteras y una política de cielos abiertos para aumentar la frecuencia

de vuelos entre Costa Rica y Estados Unidos.

La inversión de Intel ha repercutido positivamente en la economía, la industria, el sistema educativo y la cultura empresarial costarricense. En Costa Rica existen 55 empresas de electrónica, de las cuales 42 son extranjeras, que son competitivas, dinámicas y generan aproximadamente 12.000 empleos y exportan más de 1.650 millones de dólares por año.

Sin embargo, a pesar de los éxitos expuestos, Intel, 10 años después, sigue siendo la única inversión de gran dimensión de Costa Rica. Hasta la fecha no ha sido posible repetir las experiencias, por ejemplo, de Shanghai, Malasia, Singapur o Irlanda. Entre otros motivos se debe a la incapacidad de desarrollar redes o vínculos fuertes entre los inversionistas y los proveedores, así como a la falta de incentivos para los proveedores mismos (Ciarli y Giuliani, 2005). Muchas empresas internacionales, como HP, IBM o Dallas Semiconductors, manifestaron su interés por establecer plantas en Costa Rica, aunque esos intereses nunca se materializaron.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Grupo del Banco Mundial, "The impact of Intel in Costa Rica. Nine years after the decision to invest", *Investing in Development Series*, Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI), 2006 y Tommaso Ciarli y Elisa Giuliani, "Inversión extranjera directa y encadenamientos productivos en Costa Rica", *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*, documentos de proyectos, N° 35 (LC/W 35), Mario Cimoli (ed.), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2005; Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *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.

<sup>18</sup> Esta clasificación incluye la exportación de equipos de telecomunicaciones, de computación, de telefonía y de audio y video. La clasificación que figura en el gráfico II.3 solo incluye equipos de redes y telefonía.

<sup>19</sup> La reserva de mercado en Brasil consistió en medidas que favorecían a las empresas locales en las compras públicas (o limitaban las compras a las empresas de capital nacional) de los equipos de telecomunicación y de informática. En la informática, el otorgamiento de licencias a empresas de capital nacional excluyó a las empresas transnacionales de los segmentos de mini y micro computadores en el país (Dahlman, 1990 y Adler, 1986).



Al mismo tiempo, a partir de mediados de la década de 1960, ambos países implementaron programas basados en ventajas arancelarias e incentivos a la producción en determinadas regiones. En el caso de México, el programa favoreció la industrialización de la frontera norte del país.<sup>20</sup> En el caso de Brasil, la electrónica de consumo fue uno de los sectores favorecidos por el establecimiento de la Zona Franca de Manaus (ZFM), en el contexto de una política de desarrollo de la región del Amazonas.<sup>21</sup>

A principios de los años ochenta, por otra parte, se establecieron nuevos incentivos al desarrollo de la industria de hardware TIC. La promulgación, en 1981, del Programa mexicano para la promoción de manufactura de sistemas computacionales, módulos principales y su equipo periférico, permitió la llegada de importantes empresas del área de la computación (IBM y HP) y de las telecomunicaciones (Nec, AT&T y Mitel), así como el surgimiento del estado de Jalisco como uno de los estados decisivos en el desarrollo de la industria de hardware TIC en México. En Brasil, el establecimiento de la ley de informática, en 1984, marcó el inicio de un régimen de incentivos fiscales para la producción y la investigación y desarrollo de este sector que, con profundos cambios a lo largo del tiempo, persiste hasta la fecha, en paralelo a los incentivos de la ZFM.

A raíz de la crisis de los años ochenta, ambos países se vieron forzados a abandonar la ISI y abrieron sus economías al comercio y a la inversión extranjera.<sup>22</sup> La liberalización comercial y la inversión extranjera enfrentaron a las endeble industrias nacionales con la competitiva industria internacional. Este enfrentamiento puso en evidencia que la ISI había sido un arma de doble filo. La protección excesiva y el error de no reconocer la importancia del desarrollo tecnológico, entre otras cosas, habían llevado a la industria a una situación delicada caracterizada por: i) falta de competitividad en el precio y la calidad del producto; ii) insuficiente escala de producción, especialmente

en partes y componentes; iii) ausencia de habilidades de innovación, y iv) incapacidad para entrar en los mercados internacionales.<sup>23</sup>

Expuestas a la competencia, un gran número de empresas de capital mexicano y brasileño desaparecieron, fueron compradas por empresas transnacionales o reorientaron sus negocios. La industria de componentes se vio afectada de manera particularmente grave, ya que las empresas productoras de bienes finales comenzaron a adquirir con mayor intensidad partes y componentes de la competitiva industria asiática. Esto marcaría la tendencia observada hasta nuestros días: el bajo nivel de producción de partes y componentes de la región. A finales de los años setenta una gran parte del ensamble de semiconductores se había trasladado a Asia sudoriental (Scott, 1987).

A partir de la segunda mitad de la década de 1990 se dio un nuevo impulso a la IED en el sector de hardware TIC, con la apertura comercial, la entrada en vigor del TLCAN en México y el aliento al mercado nacional en Brasil (fruto de la estabilización monetaria y la liberalización del sector de las telecomunicaciones, entre otras cosas). Este es el período de llegada de importantes empresas de hardware TIC a Brasil (Motorola, Nokia, Nortel, Samsung Electronics, LG Electronics, entre otras) y México (LG Electronics, Samsung Electronics, Sharp, JVC y otras).

Por último, también a partir de la segunda mitad de los años noventa, llegaron a ambos países un grupo de empresas fundamentales en los SIPI: los CM. Los principales líderes de la manufactura por contrato en el mundo (Foxconn, Flextronics–Solectorn, Jabil, Sanmina–SCI, Celestica, entre otros) tienen plantas de manufactura y ensamble en México y Brasil.

Este pasado similar ha definido muchos de los desafíos actuales, comunes a los dos países: lograr una mayor competitividad en términos de precio y calidad, y la transición de sus industrias hacia actividades de mayor valor agregado.

<sup>20</sup> Este programa es comúnmente conocido como programa de la industria maquiladora.

<sup>21</sup> Pese a su concepción inicial como zona franca exportadora, en la práctica la ZFM siempre tuvo como principal mercado el mercado nacional. Ha obtenido éxitos notables, al atraer a la región del Amazonas a un grupo importante de empresas, e incluso, a raíz de las exigencias de los programas de incentivos, centros de investigación y desarrollo. No obstante, el patrón predominante fue y sigue siendo el de ensamblaje, basado en tecnología y componentes extranjeros. Según algunos analistas, la ZFM desincentivó el desarrollo de una industria con mayor contenido tecnológico local en otras partes del país (Baptista, 1988, citado en Ariffin y Figueiredo, 2003; entrevistas a las empresas).

<sup>22</sup> En Brasil, en 1991, se eliminó la reserva de mercado y se estableció una estructura de incentivos fiscales, sujeta a la realización de determinadas etapas del proceso productivo en el país. Más que la apertura en sí misma, el mayor impulso a la llegada de nuevas empresas fue la ampliación del mercado brasileño, sobre todo a partir de 1994.

<sup>23</sup> Véase una explicación más detallada de esta situación en Peres (1990), FINEP/MCT (1993) y Frischtak (1990).

## 2. Panorama actual de la industria de hardware TIC de México y Brasil

### a) México: ensamble para el mercado norteamericano

En 2006, las exportaciones e importaciones de hardware TIC de México alcanzaron los 46.600 y 42.400 millones de dólares, respectivamente, lo que arroja un superávit de la balanza comercial de 4.200 millones de dólares. Los cambios a nivel mundial han influido en la industria de hardware TIC de México, definiendo su función en los SIPI como centro de ensamble y manufactura para mercados de exportación.

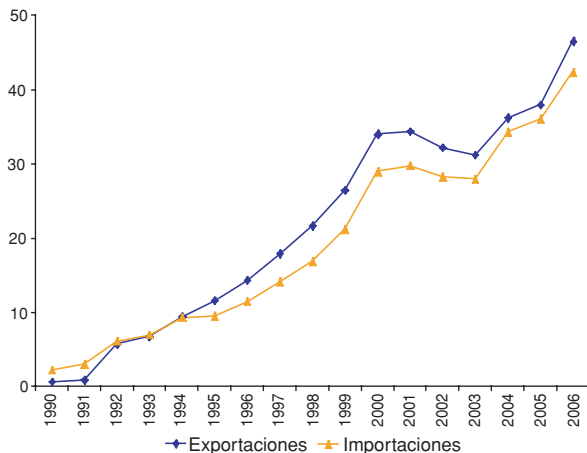
A principios del decenio de 1990, las importaciones eran superiores a las exportaciones, tendencia que comenzó a revertirse a partir de 1992 debido a la apertura comercial. A partir de 1994, con la firma del TLCAN, llegaron a México grandes líderes mundiales OEM y CM que buscaban reducir sus costos de manufactura (búsqueda de eficiencia) para posteriormente exportar, sobre todo al mercado estadounidense. A partir de entonces el balance comercial del sector se ha mantenido positivo, con una alta correlación entre importaciones y exportaciones, lo que refleja la alta dependencia de la industria del uso de insumos importados.

En el período 2001–2003, las exportaciones de hardware TIC presentaron tasas de crecimiento negativo,

sobre todo como consecuencia de la contracción de la demanda en los Estados Unidos y de la intensa competencia de los países asiáticos en ese mercado. En cambio, el período 2004–2006 ha sido de gran expansión, debido a la recuperación de la economía estadounidense y al crecimiento de la producción de bienes de mayor valor unitario, como los televisores digitales.

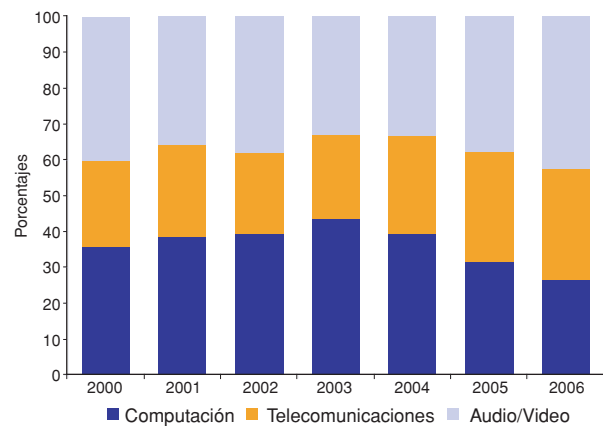
Por sectores, las exportaciones de equipo de audio y video representaron en 2006 el 42,3% de las exportaciones totales de hardware TIC de México, el 31,1% correspondió a las de equipos de telecomunicaciones y el 26,6% a las de equipos de computación. Los cambios en la participación de estos tres sectores se deben a transformaciones recientes en la industria de México (véase el gráfico II.5). Entre 2000 y 2004, las exportaciones de equipos de audio y video perdieron participación, al pasar del 40,2% al 33,4% de las exportaciones totales de hardware TIC; en 2005 y 2006 experimentaron una expansión muy acusada (pasaron de 12.100 a 19.800 millones de dólares) y su participación alcanzó al 42,3%. Las exportaciones de equipos de telecomunicaciones ganaron participación entre 2000 y 2006, al pasar del 24,1% al 31,1%, mientras que la de equipos de computación disminuyó del 35,8% al 26,6%.

Gráfico II.4  
EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE BIENES TIC DE MÉXICO  
(En miles de millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE).

Gráfico II.5  
ESTRUCTURA SECTORIAL DE LA INDUSTRIA DE HARDWARE TIC DE MÉXICO  
(EN TÉRMINOS DE EXPORTACIONES), 2000–2006  
(En porcentajes)



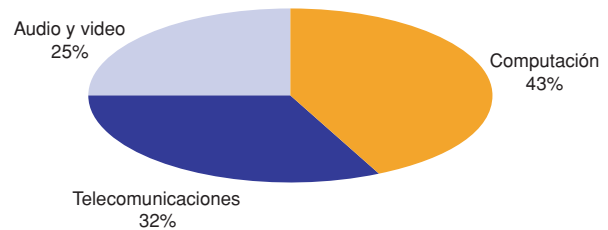
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos proporcionados por la Secretaría de Economía de México.

La caída inicial de la participación de audio y video, así como su posterior expansión, está asociada con cambios tecnológicos en la industria. En el período 2000–2004 se redujo gradualmente la producción de televisores analógicos, junto con una disminución de su precio de mercado, mientras que en 2005 y 2006 se incrementó de manera significativa la producción de televisores digitales, que tienen un alto valor unitario. La pérdida de participación de las exportaciones de equipos de computación se explica en gran medida por la decisión de IBM y de HP de desincorporar las actividades de manufactura y, consecuentemente, reducir o eliminar sus actividades de manufactura en México.

Entre 2000 y 2006, México recibió 5.019 millones de dólares de IED destinados a la industria de hardware TIC. El sector de la computación concentró el 42,4% de la inversión, seguido por el sector de equipos de telecomunicaciones, con un 32,2%, y por el sector de equipos de audio y video, con un 25,4% (véase el gráfico II.6). Los flujos de IED recibidas entre 2001 y 2003 (el promedio anual fue de 528 millones de dólares) fueron muy inferiores a los de la segunda mitad de la década de 1990, en particular con respecto a 1999, cuando la IED en hardware TIC alcanzó los 1.570 millones de dólares. Entre 2004 y 2006 se observó una importante recuperación con respecto a los tres años anteriores: el flujo medio anual fue de 913 millones de dólares.

La industria de hardware TIC de México se agrupa en diversas aglomeraciones industriales en los estados fronterizos de Baja California, Chihuahua, Tamaulipas, Sonora y Nuevo León y en el interior de los estados de Jalisco, Querétaro y Estado de México. Algunas de esas aglomeraciones tienen una clara orientación sectorial, como la de la industria de Baja California, con una fuerte presencia del sector de equipos de audio y video (véase el gráfico II.7). Entre las empresas líderes (OEM) de ese estado destacan Hitachi, LG Electronics, Panasonic, Samsung Electronics, Sanyo, Sharp y Sony.

Gráfico II.6  
**INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN LA INDUSTRIA DE HARDWARE TIC DE MÉXICO (PROMEDIO 2000–2006)**  
 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos proporcionados por la Secretaría de Economía de México.

Gráfico II.7  
**PRINCIPALES AGRUPAMIENTOS GEOGRÁFICOS DE HARDWARE TIC EN MÉXICO, POR ESPECIALIZACIÓN SECTORIAL**



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de R. Padilla-Pérez, *Estudio sectorial de la industria electrónica en México*, México, D.F., Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), 2005.

<sup>a</sup> El sector de consumo incluye: televisores, videocaseteras, reproductores de DVD y otros; computación abarca computadoras personales y periféricos de computadoras, como impresoras, unidades de memoria y otros; equipo de telecomunicaciones agrupa teléfonos celulares, teléfonos convencionales, redes, facsímiles y otros; componentes electrónicos incluye semiconductores, tarjetas de circuitos y otros; equipo industrial y médico abarca equipos de control e instrumentación, equipo de señalización, electrocardiogramas, equipo de rayos X y otros.

En el estado de Chihuahua, a diferencia de Baja California, no existe un sector dominante y la industria produce televisores, monitores, equipos de telecomunicaciones y de computación (véase el gráfico II.7). Además de la presencia de OEM como Philips y Motorola, en este estado destaca la presencia de grandes manufactureros por contrato: Jabil, Flextronics–Solectron, Sanmina–SCI y Foxconn, entre otros. En Nuevo León, Sonora y Tamaulipas tampoco existe una clara especialización sectorial (véase el gráfico II.7), pero hay presencia de OEM de la industria de hardware TIC, como LG Electronics, Nokia, Motorola y Panasonic.

Entre los estados del interior destaca Jalisco, donde la industria de hardware TIC se orienta a la manufactura y el ensamble de equipos de computación, periféricos y telecomunicaciones (véase el gráfico II.7). En este estado hay una gran presencia de los CM más importantes a nivel global: Flextronics–Solectron, Jabil, Foxconn, Sanmina–SCI y USI, entre otros. Importantes OEM, como HP e IBM, que se dedican en la actualidad también al software y a los servicios, se encuentran asimismo en la región, junto con empresas productoras de componentes fundamentales, como Intel y Freescale.<sup>24</sup>

Por último, la industria de hardware TIC en México presenta una notable heterogeneidad con respecto a sus características productivas y tecnológicas. Encuestas y estudios exhaustivos sobre esta industria<sup>25</sup> indican que coexisten actividades de ensamble y subensamble de uso intensivo de mano de obra poco calificada con actividades de uso intensivo de capital, así como con actividades de diseño e investigación y desarrollo. La industria de México se concentra en los eslabones de manufactura, ensamble y subensamble y las actividades de diseño e investigación y desarrollo son reducidas.

No obstante, existen casos exitosos en cuanto a escalamiento tecnológico, como los departamentos de diseño e investigación y desarrollo de Intel y Freescale en Jalisco, y de Sony y Plantronics en Baja California.

En síntesis, México ha recibido ingentes flujos de IED en los sectores de hardware TIC, lo que ha contribuido al desarrollo de aglomeraciones industriales regionales, en algunos casos con una clara especialización sectorial. En esas aglomeraciones coexisten empresas con características productivas y tecnológicas distintas, aunque puede decirse que la mayoría se concentra en los eslabones de ensamble y empaque y de fabricación de insumos genéricos, lo que a su vez determina el papel de México en los SIPI. La mayor parte de la IED que llega al país en la industria de hardware TIC busca eficiencia, es decir, producción a bajo costo para su posterior exportación, sobre todo al mercado estadounidense.

#### **b) Brasil: aprovechando el gran mercado interno**

En 2006, las exportaciones e importaciones de hardware TIC de Brasil alcanzaron los 4.000 y 11.000 millones de dólares, respectivamente, lo que arroja un déficit en la balanza comercial de esta actividad de 7.000 millones de dólares. La balanza comercial de hardware TIC en Brasil ha sido constantemente negativa (véase el gráfico II.8) y dos son los factores que determinan esa tendencia. El primero son costos de producción relativamente altos, lo que limita la competitividad exportadora (a lo que cabría agregar, a diferencia de México, la distancia de los grandes centros consumidores).<sup>26</sup> El segundo factor es la débil industria de componentes, lo que limita los encadenamientos productivos.<sup>27</sup> Estos factores han limitado la industria en su escala y en su composición, reduciéndola, con pocas excepciones, al ensamblaje de bienes finales.<sup>28</sup>

<sup>24</sup> Intel y Freescale no cuentan con plantas de manufactura en México, sino con centros de pruebas, de diseño y de investigación y desarrollo.

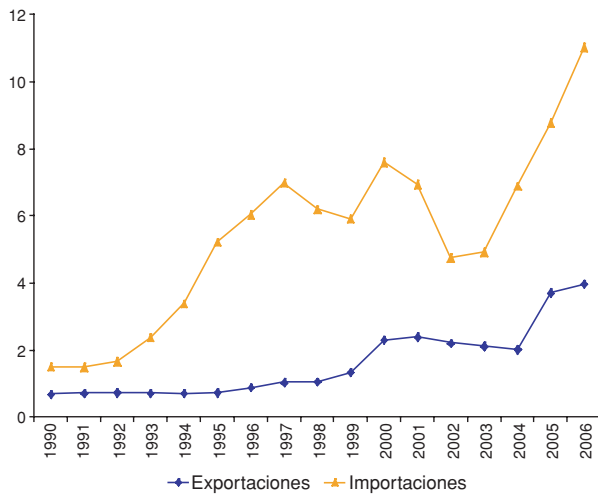
<sup>25</sup> Véase, por ejemplo, Padilla–Pérez (2006) y Carrillo y Gomis (2004).

<sup>26</sup> Las razones más citadas por los fabricantes entrevistados con respecto a los altos costos de producción son: la carga tributaria y la complejidad de la estructura de los impuestos; la incertidumbre con respecto a la interpretación jurídica de las normas; las deficiencias de infraestructura; los costos de logística, especialmente para la producción en Manaus; los altos costos laborales; la falta de mano de obra calificada; los problemas de acceso a los mercados (actualmente, Brasil solo tiene acuerdos de preferencia arancelaria con algunos países vecinos) y una burocracia y procedimientos aduaneros costosos y lentos (CEPAL, 2006). Desde 2003, la apreciación de la moneda nacional ha agravado los problemas de competitividad exportadora. Pese a que el costo de los insumos importados ha disminuido, el efecto neto ha sido un aumento del costo en dólares del producto final.

<sup>27</sup> La estructura de incentivos dados a lo largo del tiempo favoreció los bienes finales en detrimento de los componentes y cuando se pretendió incentivar los componentes, en particular los semiconductores, mediante mecanismos de protección y exigencias de transferencia de tecnología, tuvo el efecto perverso de alejar la fabricación nacional de la frontera tecnológica en un momento de alto dinamismo.

<sup>28</sup> Entre los productores de componentes destaca el fabricante de capacitores Epcos, anteriormente vinculado al grupo Siemens, que exporta gran parte de su producción a Europa. Hay muy pocas empresas productoras de semiconductores, como Smart, que realizan en el país solo la etapa de encapsulamiento. Freescale, la empresa resultante de la desinversión de la unidad de semiconductores de Motorola, opera como casa de diseño en las instalaciones de esta última, pero la producción se realiza en otras unidades del grupo. Por último, está en proceso de implantación el Centro de Excelencia en Tecnología Electrónica Avanzada (CEITEC), en el estado de Rio Grande do Sul, que tendrá capacidad para realizar el proceso completo de producción de circuitos integrados de aplicación específica (ASICs). Este centro está estructurado sobre la base de tecnología cedida por la división de semiconductores de Motorola (ahora Freescale), que ya tendría algunos años de rezago. La expectativa es que, además de generar capacidad, ayude a desarrollar productos de nicho para los que no es fundamental el acceso a los microprocesadores más avanzados.

Gráfico II.8  
**COMERCIO INTERNACIONAL DE BIENES TIC DE BRASIL**  
(En miles de millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE).

Durante el período 1990–2006, tanto las importaciones como las exportaciones brasileñas de hardware TIC siguieron trayectorias ascendentes. No obstante, el aumento de las importaciones se dio antes y fue mucho más importante que el de las exportaciones, lo que agravó el déficit comercial sectorial. Las importaciones empezaron a aumentar al inicio de los años noventa, con la apertura del mercado, la llegada de nuevas empresas, el crecimiento de los rubros de hardware TIC de empresas nacionales ya establecidas y la necesidad cada vez mayor de ocupar, en las operaciones de ensamblaje de bienes finales, componentes que no se producían en Brasil de forma competitiva. Dentro de una trayectoria de aumento, las variaciones reflejan también el dinamismo de la demanda interna y las variaciones del tipo de cambio.<sup>29</sup> Por otra parte, la evolución de las exportaciones se explica por la capacidad de exportación de empresas recientemente instaladas que exportaban sus excedentes (sobre todo celulares). A pesar del aumento gradual, la participación de Brasil en el comercio mundial de hardware TIC es marginal.

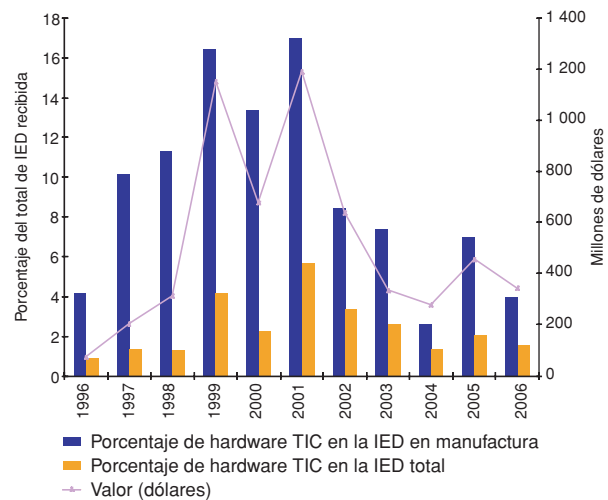
Por sectores, la mayor parte de las exportaciones corresponden a equipos de telecomunicaciones (75%), en su gran mayoría celulares, seguidos por componentes

(13,5%), equipos de computación e informática (9,8%) y televisores (1,7%). El valor de las importaciones casi triplicó al de las exportaciones, alcanzando los 11.000 millones de dólares en 2006. La mayoría de las importaciones corresponden a componentes (78,1%), seguidos por equipos de computación e informática (11,4%), equipos de telecomunicaciones (10,2%) y televisores (0,3%).

Las limitaciones mencionadas, de escala y densidad, explican en parte la escasa participación de la industria de hardware TIC en los indicadores económicos agregados. Los rubros de informática y material electrónico y de telecomunicaciones se corresponden con el 0,1% y el 0,3% del valor agregado total, respectivamente (MDIC, 2007b). La suma de esos dos segmentos explica el 1,4% del empleo en la industria manufacturera, porcentaje que ha variado ligeramente entre 2000 y 2006 (MDIC, 2007b).

El auge de la IED en el sector de hardware TIC en Brasil se dio a finales del decenio de 1990. Los equipos de informática y el material electrónico y de telecomunicaciones recibieron en 2006 un 1,5% de la IED (4% de la IED recibida por el sector manufacturero), después de haber alcanzado un máximo entre 1999 y 2001, cuando fue receptor de entre el 4% y el 6% de la IED, lo que era equivalente a un valor de entre el

Gráfico II.9  
**EVOLUCIÓN DE LA IED EN LA MANUFACTURA Y EN EL SECTOR DE HARDWARE TIC COMO PORCENTAJE DEL TOTAL**  
(En porcentajes y millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos del Banco Central de Brasil.

<sup>29</sup> Así, la estabilización monetaria —que fue acompañada de una apreciación de la moneda local y de un aumento de la demanda local— generó un nuevo impulso de las importaciones en 1994, que disminuyeron sustancialmente después de la depreciación de 1999 y volvieron a aumentar en 2003. A partir de 2005, una política de fomento del ensamblaje local de computadoras (con componentes en su mayoría importados) y un incremento de la fiscalización de las importaciones ilegales estimuló la importación de componentes.

16% y el 17% de la IED en el sector manufacturero (véase el gráfico II.9). Entre 1997 y 2006, un 20% de las inversiones correspondieron a la informática y el 80% restante al sector de la electrónica y las telecomunicaciones.

Estas inversiones fueron el resultado de la llegada de los principales líderes del sector, tanto OEM como CM. De hecho, algunos de los principales OEM, como Nokia, Motorola, Nortel, Lucent, Dell, Samsung Electronics y LGE, se establecieron entre 1995 y 1999 y realizaron importantes inversiones en los años siguientes a su establecimiento. Además, con la liberalización del mercado de las telecomunicaciones, la popularización de la telefonía móvil y de las computadoras, empresas establecidas hacía muchas décadas, como Siemens, Ericsson, IBM y HP, ampliaron sus líneas de productos y su capacidad. Por último, sobre todo a partir de 2000, muchas de esas empresas subcontrataron su producción, integral o parcialmente, a CM.<sup>30</sup>

Cabe señalar que algunas empresas de gran antigüedad en el país, como Siemens y Ericsson, desarrollaron ciertas ventajas. Estas empresas contaban con instalaciones de manufactura en Brasil cuyo costo había sido previamente amortizado, lo que les permitió, a diferencia de otros OEM que llegaron al país más recientemente, usar las instalaciones para fabricar equipos de telecomunicaciones y redes de manera competitiva. Este hecho se manifiesta en la escasa inversión para producción de redes en el país por parte de otros OEM con inversión reciente en Brasil.

En cuanto a la distribución geográfica, la industria de hardware TIC en Brasil se concentra principalmente en Manaus y en el estado de São Paulo (véase el gráfico II.10). Manaus concentra la industria audiovisual.<sup>31</sup> Sin embargo, para los demás productos no existe una especialización sectorial clara por región. Para muchos productos, incluidos los celulares, el balance de los incentivos de la zona de Manaus y las ventajas de

producir en otras zonas del país, más cercanas a los principales centros consumidores, no es claramente favorable ni a Manaus ni a las otras regiones. Un ejemplo es la presencia de Nokia en Manaus y de Motorola en el estado de São Paulo. Esto da lugar a una competencia entre regiones por las inversiones para la fabricación de determinados productos. Para algunos productos de mayor valor agregado como las computadoras portátiles, parece haber una convergencia hacia São Paulo por sus ventajas logísticas, la disponibilidad de mano de obra y el acceso al mercado.<sup>32</sup>

Con respecto a la investigación y desarrollo, en la Ley de Informática, que beneficia a casi todos los productores, sean OEM o CM, se exige como condición para obtener los incentivos fiscales que las empresas dediquen un monto equivalente al 5% de sus ventas de bienes de informática y microelectrónica a actividades de investigación y desarrollo en Brasil, y una parte de esas inversiones hay que invertirla en sociedad con universidades o instituciones de investigación sin vínculo patrimonial con la empresa. Esta exigencia ha propiciado el surgimiento de centros de investigación internos y externos a las empresas y proyectos conjuntos entre las empresas y la universidad. Mientras algunas empresas mantienen centros de investigación en Brasil que son significativos a nivel de las actividades globales de investigación y desarrollo, otras han restringido las inversiones en esa esfera al mínimo exigido, aduciendo, al igual que en la manufactura, que los costos laborales son altos y que la disponibilidad de mano de obra calificada es escasa.

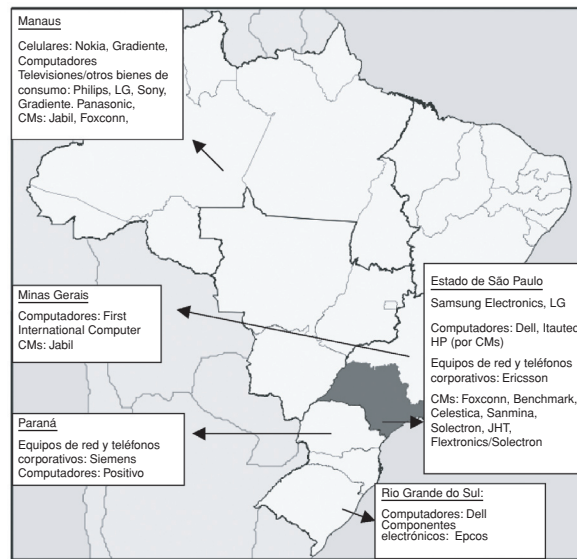
En síntesis, la estructura de incentivos resultante de la ZFM y la ley de informática ha consolidado el papel de Brasil en los SIPI: una industria basada en el ensamblaje local de componentes importados, orientada sobre todo al mercado local y, en segundo lugar, a las exportaciones, en general limitada a los mercados de América Latina.

<sup>30</sup> En muchos casos, los CM entraron en Brasil mediante la compra de activos y plantas a los OEM. Esto sucedió sobre todo a partir de 2000. La ley de informática permite que los OEM cumplan las obligaciones que condicionan los incentivos a través de los CM.

<sup>31</sup> Actualmente, estos productos no están abarcados en la ley de informática y dependen de los incentivos de la ZFM, aunque la convergencia entre equipos (en particular la televisión interactiva) ha suscitado un debate con respecto a su posible inclusión en un futuro.

<sup>32</sup> Dell, por ejemplo, en un primer momento (1999) se estableció en el Estado de Rio Grande do Sul, al sur del país, en una localidad aproximadamente equidistante entre São Paulo y Buenos Aires, los dos centros de consumo a los que se dedicaría la producción brasileña. En la medida en que el mercado brasileño de computadoras se reforzó con respecto al argentino, aumentó el atractivo del Estado de São Paulo, con un mejor acceso tanto a los insumos importados a la planta como de los productos finales a los consumidores. Así, la segunda planta de la empresa, inaugurada en 2007, se construyó en Hortolândia (donde están localizadas también las instalaciones de IBM y Celestica). La expectativa a medio plazo es que la manufactura se concentre en Hortolândia y los servicios y el desarrollo en Rio Grande do Sul.

Gráfico II.10  
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PRINCIPALES PRODUCTORES DE HARDWARE TIC DE BRASIL



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

### 3. Repercusiones de la reestructuración mundial de la industria de hardware TIC

#### a) México: un creciente vínculo con los SIPIs globales y con escasos encadenamientos productivos locales

La expansión de las redes globales de producción ha tenido efectos significativos en las características de la industria de hardware TIC de México, dominada en gran medida por empresas transnacionales, y en la repercusión que esta tiene en el resto de la economía local. Como se desprende de la breve descripción de la industria de la sección anterior, México se ha insertado en las redes globales sobre todo como un exportador de bienes finales al mercado estadounidense.

El crecimiento de la industria de hardware TIC en México en la segunda mitad de la década de 1990, así como en el período 2004–2006, ha tenido sustento en la expansión de las actividades de manufactura por contrato. En México, durante varias décadas de participación en la industria, se ha desarrollado capacidad de manufactura de clase mundial en algunas regiones que ha sido aprovechada por los CM. La presencia de estos en México, por otra parte, ha permitido la continuidad de actividades de manufactura y ensamble, ante la salida de los OEM de esas actividades, así como la diversificación hacia una amplia

gama de sectores y productos en los que tradicionalmente participan los CM (como el equipo electrónico médico y automotor).

Además de generar exportaciones y empleo, la presencia de CM en México también se ha traducido en el fortalecimiento de la capacidad de producir manufactura de clase mundial. Los CM inciden de forma distinta que los ensambladores tradicionales en lo que respecta a la transferencia de conocimientos. Mientras que estos últimos suelen realizar procesos de ensamble altamente supervisados por los OEM, los CM tienen pleno potencial para desarrollar y manejar productos y procesos más complejos (Sturgeon, 1999; Lüthje, 2003). Ante la constante reducción de los márgenes de utilidad de las actividades de manufactura, característica de la industria electrónica global, los CM están ampliando el rango de sus actividades, participando cada vez más en actividades de diseño, distribución y manejo de la cadena de proveedores, lo que se denominó en la sección anterior reintegración o reverticalización.

Las entrevistas realizadas a CM de México permitieron constatar la tendencia a participar en un mayor número de eslabones de la cadena de valor, que ofrecen mayores oportunidades de apropiarse de

valor agregado. Representantes de una de las empresas entrevistadas, Jabil Circuits, comentaron que, cuando la empresa inició sus operaciones en México, se concentró en actividades de ensamble y manufactura, pero que recientemente ha asumido actividades de diseño (en concreto, diseño para validar que el producto o componente puede ser manufacturado) y de administración de la cadena de valor. Como consecuencia, el personal local que trabaja para los CM se ve beneficiado por los conocimientos transferidos para realizar las nuevas actividades. No obstante, cabe señalar que, en general, los CM en México continúan concentrados fundamentalmente en los eslabones de ensamble y manufactura. Otra cuestión pendiente es el fortalecimiento de los encadenamientos productivos entre las empresas transnacionales y la economía local, que, como ya se mencionó, es débil.

La desverticalización de la cadena de producción, dentro de las redes globales, ha motivado que OEM establecidos en México modifiquen sustancialmente sus actividades y se enfoquen hacia eslabones que generan un mayor valor agregado. Tal es el caso de la planta de IBM en Guadalajara, que se deshizo de la mayoría de sus actividades de manufactura y actualmente se concentra en la elaboración de software. También HP, en Jalisco, ha subcontratado sus actividades de manufactura y se centra en la administración de la cadena de suministro y la relación con los clientes, así como en la provisión de servicios administrativos a la corporación y otras subsidiarias de la empresa.<sup>33</sup> En el norte del país, Plantronics ha pasado de la manufactura de audífonos (alámbricos e inalámbricos) hacia actividades de investigación y desarrollo, diseño de equipo y empaques y asistencia técnica a los clientes. En contraste con las actividades de manufactura, estas nuevas actividades requieren, en general, personal con estudios universitarios e incluso de posgrado, y ofrecen en promedio mejores salarios. Asimismo, las nuevas actividades son de uso más intensivo de conocimientos y, por ende, tienen el potencial para ofrecer mayores beneficios, en términos de aprendizaje tecnológico, a la economía receptora.

Otro fenómeno de gran importancia asociado con los SIPI y la modularización de la cadena de valor es la creación de casas de diseño de capital local. La industria de Jalisco es un ejemplo del potencial que ofrece esta tendencia internacional para participar en los eslabones de la industria de uso más intensivo de conocimientos. A mediados de 2007, existían en Jalisco 21 casas de diseño de capital mexicano y 10 de capital extranjero

(CADELEC, 2007). Esas casas de diseño han surgido en un ambiente propicio para la innovación conformado por universidades, centros de investigación, empresas transnacionales y cámaras empresariales, junto con un gobierno que desarrolla políticas activas de promoción (Padilla-Pérez, 2006).

En general, las casas de diseño son empresas de tamaño micro o pequeño, que realizan actividades de diseño y de investigación y desarrollo para distintos sectores de la industria electrónica, que incluyen el hardware TIC. Entre esas casas de diseño también se observa una importante especialización en la creación de software empotrado. Sus actividades son de uso intensivo de conocimientos y una alta proporción de su personal cuenta con estudios de posgrado. La modularización de las actividades de diseño ha permitido que empresas transnacionales establecidas en Jalisco, otros estados de México e incluso en el extranjero contraten proyectos de diseño y de investigación y desarrollo a este grupo de empresas. Mediante los proyectos, las casas de diseño acceden a nuevas tecnologías y las actividades que realizan les permiten apropiarse de más valor agregado que el que permite la manufactura tradicional de bienes finales y componentes.

La llegada de la televisión digital también ha transformado la industria de hardware TIC en México. Se han recibido fuertes corrientes de IED para hacer el cambio de la manufactura de televisores convencionales a los digitales. En 2004, siete de los OEM de televisores más importantes instalados en el estado de Baja California informaron de nuevos proyectos de inversión para la producción de televisores digitales y monitores de computadoras por un monto de 98 millones de dólares y se espera que esa cantidad aumente considerablemente en un futuro próximo (Hasso, 2004). Sin embargo, la transición hacia los televisores digitales ha repercutido negativamente en términos de transferencia de tecnología y de encadenamientos productivos. Después de varias décadas, las empresas de manufactura de televisores convencionales en México habían fortalecido su capacidad (incluida de diseño) y habían establecido redes locales de proveeduría, aunque con una fuerte presencia de capital extranjero. La llegada de la nueva tecnología ha significado que, en un inicio, se realicen en México sobre todo actividades de ensamble y se importen los componentes de mayor valor (incluidas las pantallas).

La creciente competencia internacional, en particular asiática, ha llevado también a que la industria de hardware TIC en México modifique su estrategia para

<sup>33</sup> En 2003, HP de Jalisco también realizaba actividades de investigación y desarrollo. Al subcontratar sus actividades de manufactura, se quedó con un departamento de diseño e investigación y desarrollo en el sector de las fotocopiadoras. Sin embargo, como parte de una estrategia global, HP decidió salir de ese sector y por lo tanto, cerró el departamento de Jalisco.



fortalecer su competitividad. Hay varias estrategias que explican el crecimiento de la industria de México en los últimos años.<sup>34</sup>

- Primera estrategia. Transición hacia esquemas de producción de “alta mezcla, bajo volumen”. Este esquema consiste en producir diversos tipos de productos en bajo y medio volumen, en contraste con la producción en masa de un mismo tipo de producto. La manufactura de un millón de unidades del mismo tipo de teléfono móvil es un ejemplo de esquema de producción de “alto volumen, baja mezcla”, mientras que la manufactura de varias decenas de modelos de servidores configurados de acuerdo con las necesidades de clientes específicos, con un volumen de producción de varios cientos, es un ejemplo de “alta mezcla, bajo volumen”.
- Segunda estrategia. Sacar provecho del menor tiempo de respuesta en comparación con Asia. La cercanía geográfica de México del principal mercado internacional de hardware TIC ofrece ventajas para operar bajo un esquema de producción flexible, pues las empresas establecidas en México tienen la posibilidad de responder rápidamente y entregar nuevos pedidos ante los cambios de las preferencias de los clientes o las variaciones de la estimación de la demanda.
- Tercera estrategia. Centrarse en productos con alto volumen físico: exportar desde Asia bienes de gran volumen físico es muy caro, como televisores de grandes dimensiones. La cercanía geográfica proporciona importantes ventajas a las empresas establecidas en México para ensamblar o manufacturar bienes de gran volumen.
- Cuarta estrategia. Una mayor integración de las actividades de la cadena de valor y/o escalamiento hacia actividades de uso más intensivo de conocimiento, como se mencionó anteriormente. Por una parte, la reducción de márgenes en la manufactura y el desarrollo de mayores capacidades han llevado a empresas de la industria de hardware TIC en México a realizar actividades de logística, en particular de distribución de la producción. Por otra parte, el desarrollo gradual de capacidades tecnológicas ha permitido a un número de empresas, aún reducido, participar en actividades de diseño e investigación y desarrollo.

En resumen, México cuenta con la presencia de muchas de las más grandes empresas transnacionales productoras de hardware TIC, OEM y CM. La presencia de los CM ha sido una fuente importante de transferencia de conocimientos, lo que ha fortalecido algunas de las capacidades de manufactura de la industria local. Sin embargo, la mayor parte de los CM de México siguen concentrados en los eslabones de ensamble y manufactura. La desverticalización de la producción ha promovido la transición o incursión de algunas empresas en actividades de mayor valor agregado o el surgimiento de casas de diseño. Estos han sido, sin duda, logros notables, pero el número de casos exitosos es todavía limitado. Todo ello requiere un conjunto de estrategias, tanto por parte de la industria como del gobierno, para poder aprovechar mejor las oportunidades que ofrece la transformación de la industria de hardware TIC a nivel mundial.

#### **b) Brasil: ensamblaje de componentes importados para el mercado local**

El cambio tecnológico y la reorganización de la industria mundial han reforzado el modelo basado en el ensamblaje de componentes importados destinado al mercado local y altamente dependiente de incentivos fiscales y de la protección arancelaria vigente en Brasil, imponiéndole nuevos desafíos.

Debido a la competencia asiática, Brasil ya no produce muchos de los productos electrónicos de bajo valor agregado del segmento de audio y video. Por otra parte, el crecimiento de la industria asiática de componentes ha aumentado las barreras a la entrada de productos de mayor contenido tecnológico y valor agregado, como los semiconductores.

La baja competitividad exportadora limita el aprovechamiento de las oportunidades generadas por el surgimiento de nuevos productos, en especial los asociados a la convergencia, al impedir que se produzca en escalas mínimas eficientes para algunos productos. Durante la segunda mitad de los años noventa, cuando muchas de las empresas de hardware se establecieron, el número de modelos de cada producto era limitado, permitiendo la producción en escalas mínimas eficientes. Actualmente, la diversidad de productos y modelos es cada vez mayor, lo que limita los beneficios de la escala. Por ejemplo, aunque algunas empresas producen en el país los nuevos productos multifuncionales, como los teléfonos móviles inteligentes (*smart phones*), otras consideran que el tamaño del mercado interno no

<sup>34</sup> Véase Padilla-Pérez y otros (2008) para conocer más en detalle estas estrategias.

permitiría operar con escalas eficientes.<sup>35</sup> Esta limitación se podría complicar debido a algunas indefiniciones, hasta hace poco, sobre la regulación de los nuevos servicios (por ejemplo, la interoperabilidad mundial para acceso por microondas (Wi-MAX)).

La televisión digital y la revolución en la tecnología de las pantallas de visualización han aumentado la demanda de televisores y monitores de pantalla plana, así como de otros productos, como los decodificadores. Esto ha exigido relativamente pocas inversiones en la estructura de producción de Brasil, concentrada sobre todo en Manaus (Gutierrez y otros, 2006). El cambio más significativo en este mercado es la progresiva disminución de los componentes nacionales, como los monitores de tubo de rayos catódicos (CRT). En los televisores CRT, el contenido nacional alcanza un 90%, mientras que en los televisores de pantalla de cristal líquido (LCD) y de plasma es de un 5%, lo que no supera las exigencias legales para acceder a los incentivos (conocidas como proceso productivo básico o PPB) (Suframa, 2007). Por último, la convergencia genera también un desafío para la dicotomía ZFM/ley de informática. Con la llegada inminente de la televisión interactiva, se podría defender la inclusión de esos productos como bienes de informática, lo que reduciría el atractivo de Manaus como polo exclusivo para la fabricación de televisores, uno de sus principales productos.<sup>36</sup>

En Brasil, los efectos de la desverticalización de la producción y de la creciente importancia de los CM han sido mayores en la propiedad de los activos y la naturaleza de los agentes que en las actividades de producción. Los CM han aumentado su presencia en algunos mercados, comprando plantas de los OEM y continuando con las manufacturas que estos realizaban. Las estrategias de las empresas OEM con respecto al uso de las CM en Brasil dependen de cada caso. Algunos OEM contratan todo el proceso de manufactura para todos, o casi todos, sus productos; otros usan los CM para la manufactura de algunos productos. Por último, algunas empresas usan los CM para algunas etapas del proceso de producción, como el proceso de montaje superficial de tarjetas de circuito impreso (*PCB surface mounting*) de las placas. Los CM son, además, un instrumento para cumplir con las exigencias de la ley

de informática (PPB e inversiones en investigación y desarrollo), lo que se manifiesta también en el hecho de que algunas ofrecen servicios de gestión tributaria a sus clientes.

Por parte de los OEM, la caída de los márgenes de rentabilidad de la manufactura ha exigido la reorientación de algunas empresas, también en Brasil, hacia servicios o segmentos específicos. El país ha demostrado poseer potencial como centro de servicios en la forma de subcontratación de servicios empresariales (*business process outsourcing (BPO)*). Así, IBM eligió Brasil, Rusia, India y China (los BRIC) para concentrar sus inversiones e impulsar el crecimiento de la empresa, concentrándose en servicios y soluciones corporativas. En el estado de São Paulo, esta empresa emplea a más de 6.000 personas para la provisión de servicios y, desde 2005, cuenta con un centro mundial para las operaciones de externalización. IBM también tiene en el país un laboratorio avanzado para soluciones “a la carta” (*on demand*). Por otra parte, entre el 60% y el 70% de los empleados de HP, empresa que realiza la mayor parte de su producción por medio de CM, está enfocado a los servicios. Las decisiones de Siemens de abandonar la producción de celulares y redes, de Philips de concentrarse en otros segmentos de la electrónica que no pertenecen a las TIC y de Siemens, Philips y Motorola de salir de la producción de semiconductores se reflejaron en sus operaciones en Brasil, donde vendieron sus operaciones a terceros.

Por último, en lo que se refiere a la desverticalización y la reubicación de las actividades de investigación y desarrollo, aunque algunas empresas transnacionales mantienen centros globales de investigación en Brasil, en la tendencia a la reubicación de estos centros Brasil no ha sido un destino prioritario.<sup>37</sup>

En este escenario, Brasil se enfrenta a un dilema que no es trivial. El sistema compuesto por la combinación de los incentivos de la ZFM y los de la ley de informática exige actualmente, para los principales productos, que las etapas de producción a partir del ensamblaje de placas se realicen en el país. La obligación de usar insumos nacionales se limita a productos de bajo contenido tecnológico, como baterías y cargadores. Los representantes de las empresas, extranjeras o nacionales, entrevistadas para este estudio declararon que raramente

<sup>35</sup> Cuando se realizó la investigación para este informe, Motorola, HP y Palm producían, directamente o mediante CM, teléfonos inteligentes en Brasil. Otras empresas son más cautelosas sobre el potencial del mercado consumidor brasileño para productos sofisticados. Nokia, por ejemplo, importa los productos más sofisticados y concentra su fabricación local en los productos de mayor volumen y menor valor agregado. Una crítica que se hace al sistema actual de la ley de informática ante la mayor diversidad de productos es que con mayor diversidad se reduce la escala de producción de cada producto. La exigencia de cumplir localmente determinadas etapas para cada producto encarece la producción.

<sup>36</sup> Aparte de la producción de equipos, la adopción por Brasil del patrón japonés de televisión digital crea una ventana de oportunidad para que las empresas brasileñas desarrollen y exporten tecnología de codificación de video y produzcan software y software intermedio (Gadelha, 2007).

<sup>37</sup> Fuera de lo establecido en las exigencias legales.

realizaban más de lo exigido. El dilema está en que si la ley exigiera la producción local de componentes estratégicos, como los semiconductores, podría volver inviable incluso la producción de bienes finales, debido a los altos costos asociados a una producción para una escala de mercado relativamente pequeña. Así, mientras las exportaciones no sean competitivas, no se tendrá escalas compatibles con la producción eficiente de una gama más amplia de productos, y es poco probable que se pueda avanzar hacia una mayor densidad local en las cadenas de producción de hardware TIC. Se apuesta, no obstante, por los efectos dinámicos de la actual política (en particular los efectos a largo plazo de las actividades de investigación y desarrollo) y de iniciativas paralelas, como las que buscan promover la creación de una industria de semiconductores.

En resumen, Brasil cuenta con la presencia de muchas de las más grandes empresas transnacionales

productoras de hardware TIC. Sin embargo, la industria brasileña está limitada por el tamaño de su mercado interno, su competitividad exportadora y las etapas de producción realizadas localmente, debido a la debilidad de la industria de componentes electrónicos. Estos límites explican la participación relativamente baja del sector hardware TIC en el valor agregado y empleo industrial, así como la balanza comercial sectorial negativa. La ausencia de una industria de componentes, sobre todo de semiconductores, restringe el valor agregado local y el desarrollo de la capacidad innovadora (FINEP/MCT, 2004). Brasil se enfrenta a un gran reto: generar políticas que incentiven el desarrollo de su industria de componentes y que aumenten el valor agregado de su industria, sin que eso afecte a la producción de sus bienes finales o debilite aún más su capacidad para exportar.

## E. Conclusiones e implicaciones de política

La apertura económica de las décadas de 1980 y 1990 atrajo a México y Brasil ingentes inversiones por parte de los OEM y CM líderes en el sector hardware TIC. Esa inversión creció de forma significativa en la segunda mitad del decenio de 1990, con la firma de acuerdos bilaterales (el TLCAN entre ellos) y el crecimiento de la demanda local y global de productos TIC. Los SIPI han fomentado la difusión de conocimientos tecnológicos a Brasil y México, brindando nuevas oportunidades para la formación de capacidad en las empresas locales y la elaboración de productos que están en la vanguardia tecnológica para los mercados nacionales, además de abrir nuevas áreas de oportunidad que van más allá del ensamble y la manufactura.

Las principales transformaciones mundiales de la industria no han cambiado sustancialmente los motivos y la naturaleza de la IED en el sector de hardware que llega a México y Brasil. Mientras México se inserta en los SIPI como un productor importante de hardware TIC, especialmente para el mercado estadounidense, Brasil produce sobre todo para su mercado nacional. En otros términos, la IED que llega a México en este sector va esencialmente en búsqueda de eficiencia, y la que llega a Brasil en búsqueda de mercados. En ambos

países la industria sigue concentrada en los eslabones de manufactura, ensamble y subensamble, aunque las actividades de diseño todavía son reducidas y hay gran dependencia de los componentes electrónicos importados.

La desverticalización de la cadena de producción ha permitido también que algunas empresas se reorienten y se inserten en eslabones de la cadena que generan un mayor valor agregado, como IBM y HP en México y Brasil. La modularización, en combinación con la digitalización de los productos, parece haber abierto un área de oportunidad importante para ambos países: la producción de software empujado.

Ambos países hacen frente a retos similares para aprovechar mejor los beneficios que ofrece la integración en los SIPI: i) la transición hacia actividades, dentro de la cadena de producción, con más valor agregado y contenido tecnológico; ii) el fortalecimiento de encadenamientos productivos con el resto de la economía local, es decir, incrementar la producción local de partes y componentes electrónicos, y iii) la mayor vinculación entre las empresas integrantes de los SIPI (en especial las empresas líderes) con las universidades y los centros de investigación locales.

El gobierno desempeña un papel central mediante el diseño y la implementación de políticas integradas de atracción de IED.<sup>38</sup> Esas políticas se llevan a cabo en el marco de las políticas de desarrollo del país. Cuando las políticas de atracción de IED y las de desarrollo están coordinadas e integradas, se puede, por una parte, potenciar las condiciones que hacen atractivo a un país para los inversionistas y, por otra, aprovechar al máximo los beneficios potenciales de la IED (CEPAL, 2007a). Sin embargo, es importante resaltar que el mejoramiento de la infraestructura, la logística y los procedimientos burocráticos son esenciales para que esas políticas integradas puedan tener un mayor efecto, así como para fomentar la competitividad exportadora.

Un elemento de gran importancia es el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas del país o región huésped de la IED, mediante la formación del capital humano y la inversión en investigación y desarrollo. La formación de profesionales con grado universitario y de posgrado es fundamental para participar en eslabones de la cadena de valor de uso más intensivo de conocimientos y que ofrecen mayores oportunidades para generar valor agregado. El desarrollo de capacidad local permitiría entrar en un círculo virtuoso en el que se atrae IED en actividades más complejas, como la investigación y desarrollo y el diseño, que transfieren nuevos conocimientos a la economía huésped, fortaleciendo así su capacidad. De igual manera, el fortalecimiento de los vínculos entre las empresas de la industria de hardware TIC y las universidades y los centros de investigación locales incrementaría la difusión de conocimientos en la economía local y fortalecería la capacidad de esas organizaciones de ofrecer servicios de alta calidad y valor agregado. Sin embargo, un toque de realismo es también necesario. Las políticas de fortalecimiento de capacidad tecnológica tienen sus limitaciones, especialmente en una industria con una rápida evolución tecnológica como la de hardware TIC. Estas políticas ciertamente ayudan a los países en desarrollo

a transitar hacia actividades de mayor valor agregado, pero el rápido cambio tecnológico dificulta el proceso de convergencia de estos, por lo que las actividades de manufactura e investigación y desarrollo que se realizan en la región no son, por lo general, actividades en la frontera tecnológica, y es muy probable que esa tendencia continúe.

Otro elemento de las políticas integradas es la atracción selectiva de empresas, es decir, poner especial énfasis en atraer empresas y actividades que tienen un mayor potencial de influir en la economía huésped. Por último, ante la falta de encadenamientos productivos y las altas barreras a la entrada para abastecer de componentes y bienes intermedios a los SIPI, surge la oportunidad de apoyar el desarrollo del sector de los servicios asociado a la industria de hardware TIC, en particular el diseño, la investigación y desarrollo, la logística y la producción de *firmware*.

La historia de la industria de hardware TIC en la región nos ha enseñado lo costoso que puede ser una política proteccionista que no incentive la competencia interna y la innovación. La factura no solo se ha pagado en términos de rezago tecnológico, sino también en una menor variedad de productos a precios más altos. Esto ha limitado la oferta de productos y dificultado la penetración de las TIC en la región. El gran reto para las políticas de América Latina y el Caribe es lograr el acceso a bienes de hardware TIC de forma económicamente eficiente, sin dejar de lado la transición de su industria hacia actividades de mayor valor agregado en la cadena de valor. Sin embargo, las altas barreras de entrada, en la forma de inversión acumulada en capacidad tecnológica e industrial en otras regiones, dificultan la tarea. En este contexto es indispensable una búsqueda de opciones estratégicas para identificar las capacidades competitivas en el sector, acompañada de un análisis de costos y beneficios, que evalúe la posibilidad de implementar medidas que compensen algunas de las carencias de competitividad del sector hardware TIC.

<sup>38</sup> Véase un análisis más completo sobre las políticas integradas de atracción de IED en CEPAL (2007a).

## Capítulo III

# Operadores de servicios de telecomunicaciones: inversiones y estrategias empresariales en América Latina y el Caribe

## A. Introducción

Hace ocho años la CEPAL realizó un estudio sobre el sector de las telecomunicaciones y las estrategias de los principales operadores en el mundo y América Latina y el Caribe (CEPAL, 2001). En ese entonces, el escenario estaba dominado por el optimismo resultante del cambio tecnológico, la apertura y privatización del sector y, sobre todo, la expansión de algunos operadores que comenzaban a posicionarse como posibles líderes de un mercado que se consolidaba rápidamente en el ámbito internacional.

Las empresas estatales dominantes de la región fueron privatizadas y la industria pasó, en gran medida, a manos de empresas extranjeras, principalmente europeas, que daban sus primeros pasos fuera de sus fronteras nacionales. Los nuevos operadores concretaron ambiciosos planes de inversión para modernizar y ampliar la infraestructura y atender en buena medida la demanda insatisfecha que los mercados latinoamericanos habían registrado por décadas. De hecho, las inversiones en telecomunicaciones fueron uno de los principales destinos de la inversión extranjera directa (IED) durante el período de auge de estos flujos de capital en América Latina y el Caribe.

En la actualidad, aunque las grandes directrices de la industria no han cambiado sustancialmente, la situación de las empresas y los mercados se ha hecho más compleja. En primer término, la crisis

del sector tecnológico de principios de la presente década dejó profundas huellas en los operadores de telecomunicaciones. En segundo lugar, la irrupción y masificación del acceso a Internet por banda ancha alteró las tradicionales fuentes de ingresos y las fronteras de la industria, condicionando las estrategias de las empresas líderes. Por último, hay dudas sobre la capacidad de rentabilizar el despliegue de las nuevas redes necesarias para ofrecer servicios más sofisticados debido a la falta de definición en materia regulatoria y la poca claridad respecto de la dimensión real del mercado potencial para estas prestaciones.

Pese a que el epicentro de estos cambios se ha situado en un pequeño grupo de economías industrializadas, sobre todo Estados Unidos, Japón, República de Corea y la Unión Europea, América Latina y el Caribe no ha quedado al margen de estas tendencias. En el

presente capítulo se analizan los factores que están condicionando el comportamiento de los principales operadores globales y el modo en que las empresas latinoamericanas, muchas de ellas subsidiarias de esos

operadores, han desplegado sus estrategias corporativas y de qué forma se acoplan al paradigma de la industria: la convergencia.

## B. El mercado global de servicios de telecomunicaciones: una industria en transformación

### 1. La erosión de las fuentes tradicionales de ingresos

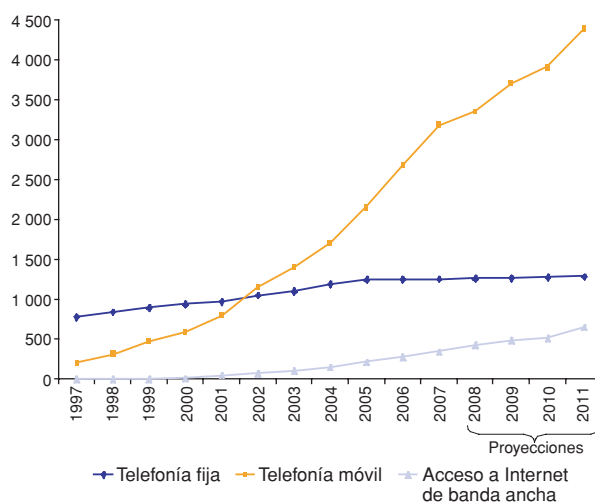
En los años noventa, la industria de las telecomunicaciones sufrió profundos cambios, provocados por la innovación tecnológica, el incremento de la competencia, la privatización de las empresas estatales y la expansión internacional de los principales operadores de telefonía. Con la rápida irrupción de Internet, el sector registró un auge sin precedentes. No obstante, al inicio de la presente década, la tendencia a la sobrevaloración irracional de la industria bruscamente se invirtió, lo que afectó a la gran mayoría de los agentes vinculados a las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC).<sup>1</sup>

A partir de ese momento, el sector de las telecomunicaciones entró en un intenso proceso de transformación. Los cambios tecnológicos y el desarrollo de nuevos servicios están repercutiendo en las actividades centrales de los operadores de telecomunicaciones. El gran desafío para las empresas de la industria es reorientarse hacia aquellos servicios de alto valor agregado que están emergiendo, para los cuales se requieren significativas inversiones en nuevas tecnologías de redes.

En la actualidad, los servicios de voz continúan siendo el principal impulsor del mercado de las telecomunicaciones. Sin embargo, este segmento y la estructura de los ingresos de la industria están cambiando, primero con el espectacular crecimiento de la telefonía móvil y, más recientemente, como resultado del desarrollo del acceso a Internet de banda ancha. De hecho, la telefonía móvil superó rápidamente a la

telefonía fija en términos de usuarios e ingresos. En 2006, los servicios de telefonía móvil representaron cerca de la mitad de los ingresos de la industria mundial de telecomunicaciones, y los suscriptores de esos servicios duplicaron con creces a los de telefonía fija (véanse los gráficos III.1 y III.2).

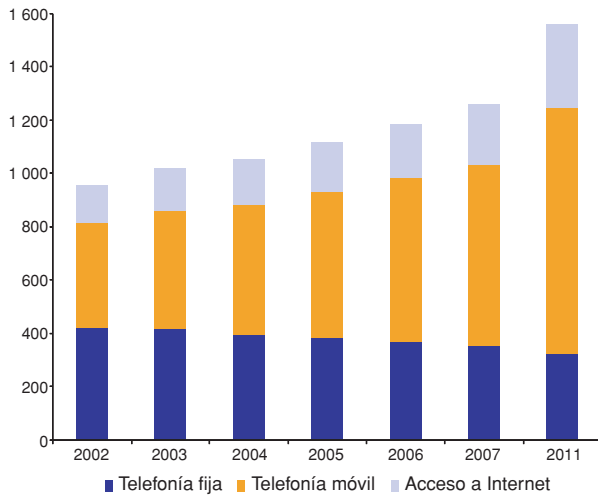
Gráfico III.1  
SUSCRIPTORES DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN EL MUNDO, POR SEGMENTO, 1997–2007, Y PROYECCIONES, 2008–2011  
(En millones de suscriptores)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE).

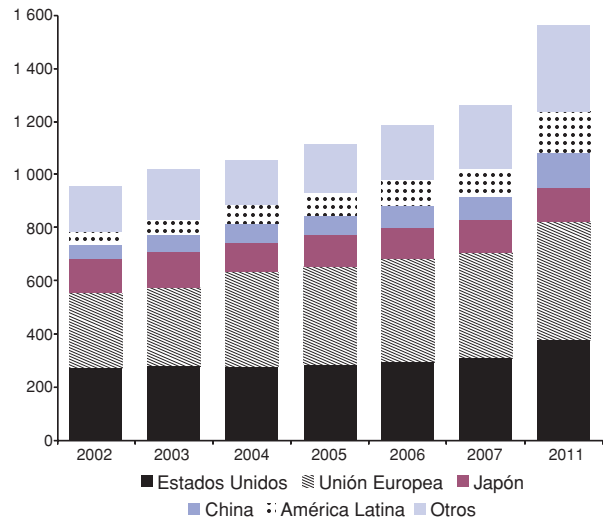
<sup>1</sup> De hecho, el espectacular desplome del sector en 2001, tuvo como resultado importantes bancarrotas y fraudes, y pérdidas para los inversionistas, cercanas al billón de dólares (*The Economist*, 2006).

Gráfico III.2  
**MERCADO MUNDIAL DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, INGRESOS POR SEGMENTO, 2002–2007 Y PROYECCIÓN PARA 2011**  
 (En miles de millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE).

Gráfico III.3  
**PRINCIPALES MERCADOS MUNDIALES DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, POR INGRESOS, 2002–2007 Y PROYECCIÓN PARA 2011**  
 (En miles de millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE).

Los países desarrollados dominan el mercado mundial de los servicios de telecomunicaciones, aunque van perdiendo relevancia. Entre 2002 y 2006, los tres mercados principales (Estados Unidos, la Unión Europea y Japón) disminuyeron su importancia relativa en los ingresos totales del sector del 72% al 64% (véase el gráfico III.3). Por otra parte, en el mismo período, los países en desarrollo aumentaron su participación en el mercado mundial del 20% a casi el 30%. Más aún, en 2006, cerca del 80% del crecimiento de los ingresos globales tuvo su origen en los países en desarrollo (IDATE, 2007, p. 15). Esta progresión muestra un estancamiento en el mercado de los países industrializados y una creciente importancia de los mercados emergentes.

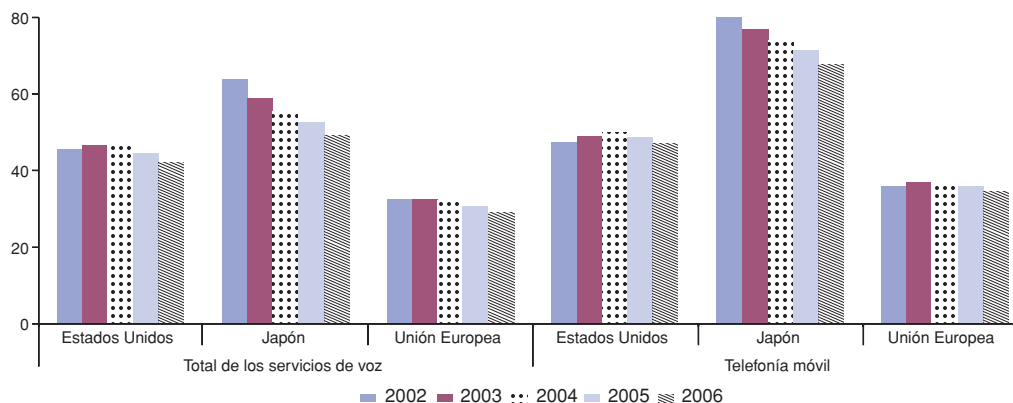
En los países desarrollados, los servicios de telecomunicaciones pierden dinamismo por la caída de los ingresos de telefonía fija y la creciente saturación de los mercados de telefonía móvil. Esta declinación de la telefonía fija se debe a la reducción del número de líneas, el tráfico y las tarifas. Básicamente, este fenómeno

obedece a la proliferación del acceso a Internet de banda ancha y la creciente sustitución de la telefonía fija por servicios de telefonía móvil. La difusión de las tecnologías de línea de suscripción digital asimétrica (*Asymmetric Digital Subscriber Line, ADSL*)<sup>2</sup> o cable módem ha producido una eliminación sistemática de las segundas líneas y el avance de la voz a través del protocolo de Internet (VoIP) ha presionado a la baja los precios de los servicios de voz. La repercusión de la tecnología VoIP ha sido particularmente intensa en los servicios de telefonía de larga distancia y en el segmento corporativo. Por otro lado, debido a la disminución de las tarifas de la telefonía móvil, cada vez más personas optan por esta tecnología en detrimento de las alternativas fijas. Todo esto ha provocado la caída de los ingresos medios por usuario (*Average Revenue per User, ARPU*)<sup>3</sup> de los servicios de voz en todas las economías desarrolladas, sobre todo en aquellas donde su desarrollo ha sido más intenso, como Japón (véase el gráfico III.4).

<sup>2</sup> ADSL es una tecnología de acceso a Internet de banda ancha que permite una conexión digital de alta velocidad a través del par simétrico de cobre que lleva la línea telefónica convencional. Esta tecnología se denomina asimétrica debido a que la velocidad de descarga (desde la red hasta el usuario) y de subida de datos (en sentido inverso) no coinciden, dado que la primera es mayor que la segunda. En una línea ADSL se establecen tres canales de comunicación: envío de datos, recepción de datos y servicio telefónico normal. Actualmente, se están implementando versiones mejoradas de esta tecnología (ADSL2 y ADSL2+) con capacidad de suministro de televisión y video de alta calidad por el par telefónico.

<sup>3</sup> Indicador muy utilizado por los operadores de telecomunicaciones, que refleja el promedio de los ingresos por usuario que obtiene una compañía de servicios con amplia base de usuarios en un período de tiempo. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos durante el período por el total de clientes activos de la empresa.

Gráfico III.4  
**INGRESOS MEDIOS POR USUARIO PARA SERVICIOS DE VOZ Y TELEFONÍA MÓVIL EN ESTADOS UNIDOS, JAPÓN Y LA UNIÓN EUROPEA, 2002–2006**  
 (En dólares por mes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE).

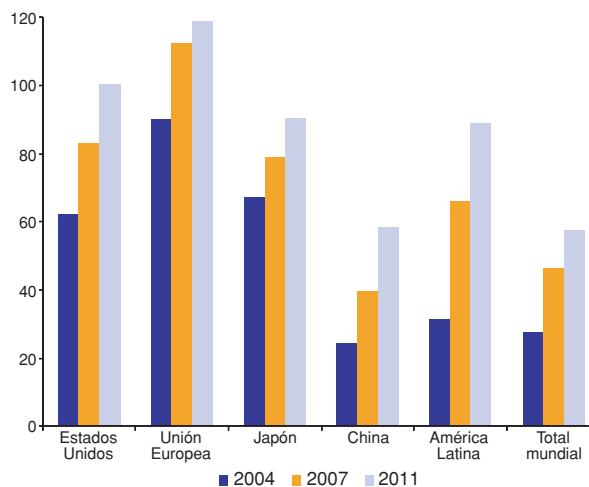
En los países en desarrollo, el número de suscriptores de telefonía fija continúa aumentando, aunque con cierta tendencia hacia el estancamiento. Asimismo, frente a las limitaciones de la infraestructura básica se refuerza la tendencia a la sustitución de la telefonía fija por servicios móviles. En este contexto, la telefonía móvil ha adquirido un gran protagonismo. En los últimos años, la penetración total de las telecomunicaciones (fija y móvil) en estos mercados prácticamente se ha duplicado, pasando del 20% al 40% entre 2002 y 2005. Más del 80% de este incremento corresponde a los servicios móviles (IDATE, 2007, p. 28).

La mayor parte del crecimiento de suscriptores de telefonía móvil se observa en los países en desarrollo. A fines de 2006, dos terceras partes de los suscriptores mundiales de telefonía móvil se encontraban en países en desarrollo, comparado con el 50% registrado en 2003. En 2006, esos países generaron cerca del 85% del incremento neto mundial de la base de suscriptores. El crecimiento fue particularmente intenso en las principales economías emergentes de Asia (China, India, Indonesia y Pakistán) y América Latina (Brasil, Colombia y México).

En los países industrializados, la brecha entre Estados Unidos y la Unión Europea refleja en parte el uso más amplio de servicios de prepago en Europa. De este modo, los países de la UE continúan registrando algunas de las tasas de penetración más altas del mundo, que en algunos casos son superiores al 100% (Italia, Reino Unido, República Checa y Suecia) (véase el gráfico III.5).

Gracias a la rápida expansión de los servicios de banda ancha, impulsada por el aumento de los usuarios y los servicios ofrecidos, se ha consolidado

Gráfico III.5  
**PENETRACIÓN DE LA TELEFONÍA MÓVIL, POR REGIÓN, 2004–2007 Y PROYECCIÓN PARA 2011**  
 (Número de suscriptores de telefonía móvil por 100 habitantes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE).

el crecimiento del mercado de servicios de datos e Internet, en un primer momento a través de plataformas fijas y, más recientemente, incorporando las redes que ofrecen comunicaciones móviles. Esta dinámica ha sido particularmente intensa en las economías industrializadas, en especial en Estados Unidos, algunos países de Asia (Australia, Japón, Hong Kong (región administrativa especial de China) y República de Corea) y en el norte de Europa (Alemania, Dinamarca y Países Bajos), donde existen altas tasas de penetración y el mayor número de usuarios. Entre los países en desarrollo, América Latina es la región que presenta



mayores avances, destacando Argentina, Brasil, Chile y México. En la actualidad, este segmento representa poco más del 16% del total de los ingresos del mercado de los servicios de telecomunicaciones y podría llegar a cerca del 20% en 2010 (IDATE, 2007) (véase el gráfico III.2).

En el segmento de datos, el aumento del tráfico se compensa por una caída constante de los precios y la migración hacia nuevas soluciones de banda ancha en tecnología IP. Así, el aumento del número de conexiones de alta velocidad a Internet es una de las razones principales por las que tecnologías como VoIP han tenido una gran repercusión en el mercado, en especial en el segmento de la telefonía fija. Además, las tecnologías de transmisión son cada día más eficientes, lo que ha permitido mejorar la calidad de los servicios de voz. En la actualidad, la tecnología más utilizada es ADSL, que se ha transformado en el medio principal para el crecimiento del número

de suscriptores de servicios de acceso a Internet de banda ancha en todo el mundo, incluso en Estados Unidos, donde los operadores de televisión por cable son actores muy relevantes.

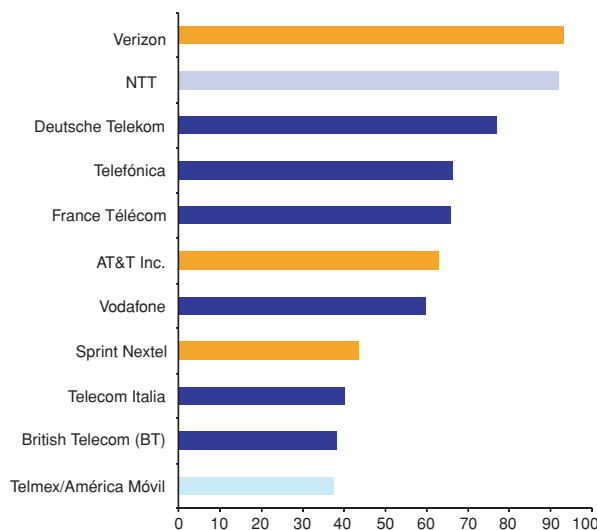
En síntesis, el mercado mundial de los servicios de telecomunicaciones sigue creciendo, aunque comienza a dar claras muestras de cierto estancamiento en los segmentos tradicionales, en especial en las economías industrializadas. Los servicios móviles siguen impulsando el crecimiento del mercado en su conjunto y los nuevos ingresos asociados a los servicios de acceso de banda ancha han ayudado a compensar el descenso de los servicios de telefonía fija. En una industria liderada por un pequeño grupo de grandes operadores, el surgimiento y difusión de los servicios de VoIP y la generalización de los servicios móviles, impulsados por el proceso de convergencia (voz/datos, fijo/móvil), están cuestionando el modelo de negocio de muchas de estas compañías e introduciendo nuevos retos de cara al futuro.

## 2. El fin de la segmentación tradicional de la industria y la irrupción de nuevos competidores que desafían a las empresas operadoras dominantes

Los operadores han sido los protagonistas del proceso de transformación de la industria de servicios de telecomunicaciones. En poco más de 20 años, se ha pasado de los monopolios locales de telefonía básica —en muchos casos bajo el control estatal— a empresas privadas integradas, algunas de ellas con una destacada presencia internacional, que prestan una amplia gama de servicios de telecomunicaciones y multimedia. Estas transformaciones estuvieron marcadas por fuertes cambios regulatorios y un intenso proceso de consolidación geográfica y sectorial, dominado por una ola sin precedentes de grandes fusiones y adquisiciones. En la actualidad, una parte importante de los ingresos, las ganancias, los clientes y las innovaciones de esa industria están en manos de un grupo reducido de empresas estadounidenses, europeas y asiáticas. En 2006, el 53% de los ingresos mundiales del sector se concentraba en los 10 mayores operadores de telecomunicaciones (véase el gráfico III.6).

No obstante, como consecuencia de la irrupción de Internet y su transformación en el medio básico para la prestación de servicios a través de redes

Gráfico III.6  
PRINCIPALES EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES,  
POR VENTAS, 2006  
(En miles de millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de *Fortune Global 500*, 27 de julio de 2007.

fijas e inalámbricas, ha empezado a desaparecer la segmentación tradicional de la industria, en la que existían diversas redes para los distintos servicios. De hecho, la progresiva transición de sistemas de telecomunicaciones de conmutación de circuitos a redes IP eliminaría las barreras entre los segmentos. En este contexto, la amplia supremacía de las empresas operadoras dominantes comienza a verse cuestionada por la irrupción de otros agentes que provienen de áreas comerciales similares, que hasta hace poco tiempo se mantenían completamente separados. Los primeros fueron los operadores de televisión por cable que, previendo la evolución de la industria, realizaron tempranas inversiones en infraestructura para poder ofrecer simultáneamente televisión, acceso a Internet y, más recientemente, servicios de voz. Esta confrontación se observa claramente en el mercado de Estados Unidos.<sup>4</sup>

Asimismo, en un breve período, los principales proveedores de contenidos y aplicaciones basados en Internet —Yahoo!, Google, MSN de Microsoft, America Online (AOL), eBay y Amazon— se han convertido en agentes clave de las industrias de las telecomunicaciones y la informática, segmento en que las empresas de Estados Unidos son particularmente dinámicas (Fransman, 2007). Todas estas empresas, además de ser marcas importantes, fueron las primeras en lograr una ventaja significativa en el área del contenido agregando valor tecnológico a los servicios y aplicaciones ofrecidos por Internet. Para acelerar su desarrollo, las empresas de Internet han tenido que ofrecer nuevos servicios, concebidos en las mismas empresas o adquiridos a terceros. Dado que los servicios inéditos y exclusivos son escasos, varias empresas han reproducido algunas de las propuestas de sus competidores para arrebatarles parte del mercado o destruir su valor.<sup>5</sup> También se han establecido alianzas para proteger algunos segmentos de mercado.<sup>6</sup>

En su corta vida, las empresas vinculadas a Internet han basado su modelo de negocios en la publicidad y

han procurando estar presentes en los servicios, contenidos y aplicaciones en que la publicidad es la principal fuente de ingresos (buscadores, agregación de contenidos informativos, directorios), sobre todo en el segmento corporativo. No obstante, con el auge de los contenidos personales (YouTube, MySpace, Facebook), los diarios electrónicos (*blogs*) y las redes de comunidades, esas empresas han comenzado a observar con creciente interés este mercado (GAPTEL, 2007).<sup>7</sup>

Asimismo, como parte del proceso de convergencia, los gigantes de Internet han tratado de ampliar su ámbito de acción abordando segmentos dominados por operadores tradicionales de telecomunicaciones y medios de comunicación. De este modo, se están convirtiendo en una amenaza cada vez más importante para los operadores tradicionales de servicios de voz. En este sentido, destaca la reciente compra por parte de e-Bay de Skype, empresa líder en tecnología de VoIP, valorada en 2.600 millones de dólares, y el lanzamiento por parte de MSN y AOL de nuevos servicios de voz de computador a teléfono. Asimismo, las principales empresas de Internet están participando en el segmento de la televisión, otro de los pilares de los nuevos paquetes de servicios convergentes (como el Triple Pack),<sup>8</sup> mediante el desarrollo de motores de búsqueda de videos y servicios de televisión a la carta (VoD). En esta línea, cabe destacar la adquisición de YouTube por parte de Google en 1.650 millones de dólares. De este modo, para los operadores tradicionales los gigantes de Internet se han convertido en competidores directos (VoD) o en destructores de valor (VoIP). En ambos casos, para ofrecer sus servicios utilizan la infraestructura de los operadores tradicionales.

A pesar de que esta amenaza aún puede verse limitada, por las ventajas que poseen los operadores tradicionales, conviene tenerla presente. De hecho, los gigantes de Internet tendrían una importante repercusión en los modelos de negocio de los operadores tradicionales de telecomunicaciones que, a su vez, podrían influir en el crecimiento de los primeros.<sup>9</sup> Además, en

<sup>4</sup> Los dos principales operadores de televisión por cable de Estados Unidos, Comcast (que se fusionó con AT&T Broadband en 2002) y Time Warner Cable, se reparten más del 50% del mercado de acceso de alta velocidad por cable módem.

<sup>5</sup> MSN y Yahoo! han invertido en motores de búsqueda para competir con Google, que a su vez ha lanzado un servicio de mensajería con mayor capacidad que sus competidores (Gmail). Asimismo, MSN y Google han comenzado a competir con eBay en el segmento de los anuncios clasificados.

<sup>6</sup> MSN y Yahoo! se han aliado en el área de la mensajería electrónica y Google y AOL en la de motores de búsqueda. En febrero de 2008 Microsoft ofreció 44.600 millones de dólares por Yahoo! Esa operación, cuyo objetivo era aumentar la competitividad de Microsoft en el área de los servicios en línea, sobre todo frente a Google, hubiera sido la mayor adquisición del sector desde la fusión de Time Warner y AOL.

<sup>7</sup> En la actualidad estos sitios reciben más visitas que los portales generales y tienen un enorme potencial para nuevos ingresos publicitarios.

<sup>8</sup> El Triple Pack ofrece simultáneamente tres servicios de telecomunicaciones: televisión (a la carta o convencional), acceso a Internet de alta velocidad y servicio de voz mediante una única infraestructura de acceso.

<sup>9</sup> En los recientes debates sobre la neutralidad de las redes, los gigantes de Internet han mostrado su reticencia a las limitaciones que los operadores de telecomunicaciones podrían imponer a otros agentes para el uso de las nuevas redes de acceso a Internet de banda ancha (GAPTEL, 2007).

algunos segmentos en los que los gigantes de Internet son pioneros, los operadores se han visto obligados a establecer alianzas para limitar las inversiones propias y aprovechar la posición dominante de sus socios en los servicios de referencia (Yahoo!–AT&T (antes SBC), MSN–Vodafone, iTunes–AT&T (antes Cingular Wireless), Google–T–Mobile o Skype–Eplus). Las empresas de Internet también se han beneficiado de estas alianzas y han obtenido ventajas frente a sus competidores mediante el acceso a nuevos segmentos de mercado. En este contexto, se habría producido una relativa división de tareas entre los operadores de telecomunicaciones y los gigantes de Internet: los primeros desarrollarían el acceso y obtendrían sus beneficios de este mercado, y los segundos aportarían valor a los contenidos de Internet y se beneficiarían de la publicidad (Fundación Telefónica y ENTER, 2007, p. 36).

Dado que los propietarios de contenidos (editoriales, productores de música, cine y videojuegos) han renunciado por el momento a distribuir directamente sus productos a través de Internet, han surgido grandes proveedores especializados que distribuyen, almacenan y gestionan estos recursos. En general, estas empresas especializadas operan como aglutinadoras y conceden licencias de contenidos a proveedores más pequeños, operadoras de telecomunicaciones o gigantes de Internet. En este contexto han surgido

varios proveedores de contenidos de música (*Rhapsody, Napster, MediaNet, PlayNow, Apple–iTunes*), video (*CinemaNow, Movielink, Apple–iTunes*) y juegos (*Pogo, Zylom, WorldWinner*). En general, el desarrollo de los proveedores de contenidos no es uniforme y mientras en el mercado de la música está muy avanzado, en el de las películas aún es incipiente.<sup>10</sup> No obstante, los contenidos, en particular los de video, serán sin duda algunos de los grandes impulsores de la demanda de banda ancha en los próximos años (GAPTEL, 2007) y los distribuidores de contenidos deberían desempeñar un papel central en el desarrollo de los mercados de acceso a Internet de banda ancha.

En resumen, la progresiva transición hacia redes IP que permiten ofrecer una amplia gama de servicios de telecomunicaciones ha transformado el mercado tradicional. En el pasado, los operadores de telecomunicaciones ofrecían solamente telefonía fija; actualmente, se enfrentan a la necesidad de prestar nuevos servicios integrados, donde la voz es uno de ellos, en un entorno cada vez más competitivo. Sin lugar a dudas, este nuevo escenario presenta grandes desafíos para los principales agentes de la industria: los operadores, las agencias reguladoras y de competencia, las autoridades políticas de los gobiernos nacionales y los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.

### C. La respuesta de los operadores: ¿se apuesta por la convergencia?

A principios de la presente década, se preveía que la crisis provocaría un reordenamiento y una consolidación del sector. En definitiva, se esperaba una intensificación de la estructura oligopólica del mercado, que proporcionaría una mayor bonanza a los operadores dominantes (Fransman, 2007). No obstante, debido a la compleja situación financiera en que se encontraban la mayoría de los operadores como consecuencia de las arriesgadas apuestas realizadas en el período previo a la crisis y a los cambios estructurales del mercado, esas previsiones no se cumplieron.<sup>11</sup>

En un contexto caracterizado por las dificultades para obtener nuevos recursos, debido principalmente a la desconfianza en los mercados bursátiles, las empresas adoptaron medidas para reducir su endeudamiento entre las que se incluyeron las mejoras operacionales, la reducción de las inversiones y el desprendimiento de algunos activos que se consideraban no estratégicos. De esta forma, en un período relativamente breve, la mayoría de los operadores lograron reducir considerablemente su grado de endeudamiento. Asimismo, los operadores integrados se apoyaron en sus subsidiarias de telefonía

<sup>10</sup> La descarga legal de música está sustituyendo en gran medida a la venta de discos compactos, mientras que aún no existe un modelo de negocios para películas que haya resultado competitivo. En 2007, la venta de música digital en el mundo creció un 40%. Entre 2004 y 2007 el porcentaje de este tipo de comercio en el total de la industria pasó del 0,4% al 15% debido principalmente al éxito de iTunes de Apple y Amazon (La Tercera, 2008).

<sup>11</sup> Las apuestas se relacionaron fundamentalmente con las enormes fusiones y adquisiciones y la participación en nuevos segmentos de mercado, por ejemplo, mediante las onerosas licencias de tercera generación de telefonía móvil en Europa.

móvil, cuyos ingresos y utilidades seguían aumentando rápidamente. Sin embargo, dada la trayectoria de los mercados y los avances tecnológicos, estos beneficios no fueron tan duraderos como se esperaba.

De hecho, el aumento de las ventas y la caída de los precios de la telefonía móvil provocaron una disminución de los ingresos de la telefonía fija, lo que acentuó un proceso de sustitución de esta por servicios móviles. Además, el brusco cambio tecnológico tuvo efectos negativos en los ingresos de la telefonía fija como consecuencia de dos factores:

- i) La irrupción de la transgresora tecnología de VoIP, mediante la cual los consumidores pudieron acceder a servicios de voz muy económicos, lo que provocó una rápida erosión de los ingresos de la telefonía fija, sobre todo en el segmento de larga distancia. Si bien la primera versión comercial de la aplicación de VoIP data de 1995, su amplia difusión se hizo esperar debido al cambio tecnológico complementario que se estaba produciendo con el acceso a Internet de banda ancha. De este modo, gracias a la alta velocidad de conexión fue posible establecer comunicaciones en tiempo real, que permitieron comparar favorablemente la calidad del servicio con el de la telefonía fija.
- ii) El aumento de la competencia, como resultado de la intensificación del proceso de convergencia, tanto de redes como de servicios. La convergencia ha supuesto la interconexión de diferentes tipos de redes —telecomunicaciones, televisión y medios de comunicación masiva— de manera que los consumidores pueden obtener los mismos servicios desde distintas plataformas. Los operadores de telecomunicaciones, las empresas de televisión por

cable, los proveedores de contenidos y las empresas de Internet comenzaron a ofrecer rápidamente paquetes de servicios combinados de telefonía, acceso a Internet y televisión, conocidos como Triple Pack. De este modo, la convergencia aumentó la competencia y repercutió significativamente en los ingresos y las utilidades de los operadores de telecomunicaciones.

Además de estos dos factores, la regulación afectó negativamente el desempeño de las empresas operadoras de telecomunicaciones. De hecho, la tendencia que obliga a las operadoras dominantes a facilitar a sus competidores el acceso a sus redes ha tenido un impacto negativo en estas empresas (Fransman, 2007). En varios países industrializados, la liberalización de la “última milla” (*local loop unbundling*) ha cambiado el entorno competitivo y ha permitido que diversos proveedores presten servicios de telecomunicaciones a través de la misma red.<sup>12</sup> Además, la competencia basada en la infraestructura, normalmente entre el cable y las redes de telecomunicaciones (fija e inalámbrica), ha impulsado a los operadores a entrar en los territorios en que tradicionalmente operaban sus competidores, y esto ha supuesto para los consumidores una disminución de los precios.

La situación se complicó sobremanera cuando en muchos países desarrollados los mercados de servicios de voz inalámbricos (telefonía móvil) comenzaron a dar claras muestras de saturación, lo que afectó a los ingresos y utilidades de los operadores dominantes. En este contexto, las principales empresas de servicios de telecomunicaciones comenzaron a establecer nuevas directrices estratégicas que les permitieran mantener e incluso aumentar su presencia en el mercado.

## 1. Consolidación regional: búsqueda de economías de escala y componentes para una oferta integrada de servicios

Recientemente, aprovechando una situación financiera más holgada y la “amnesia” de los mercados, los operadores comenzaron una nueva ofensiva para lograr economías de escala y completar su oferta de servicios, respondiendo así al nuevo paradigma de la industria: la convergencia. De esta manera, estaría produciéndose un nuevo auge de las fusiones y las adquisiciones, en el que el foco se habría situado en los países industrializados

(véase el cuadro III.1). De este modo, mientras las empresas de Estados Unidos y Japón centraron sus esfuerzos en reforzar su posición en los mercados internos, en Europa se observa una tendencia más activa por parte de los operadores a fortalecer su posición en el ámbito regional, reforzando su preferencia histórica por la internacionalización de las actividades (véase el gráfico III.7).

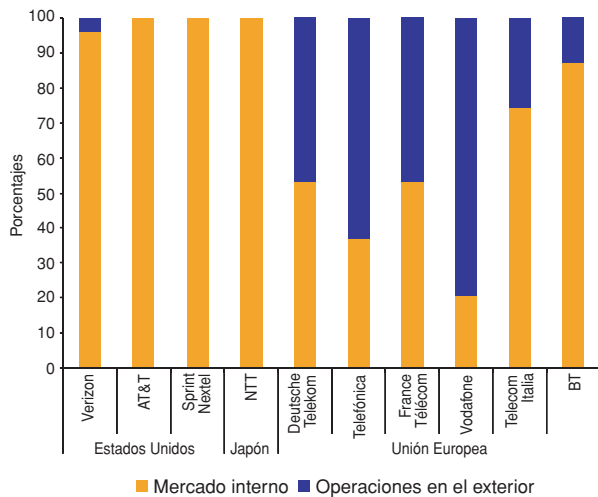
<sup>12</sup> Como sinónimo de conexión de la “última milla” se utiliza también bucle local, es decir, el cableado que existe entre la central telefónica (conmutador) y el usuario. El acceso desagregado al bucle local consiste en la apertura del par de cobre de los operadores dominantes a otras empresas competidoras para la prestación, en diferentes modalidades, de servicios de telefonía y acceso a redes de datos.

Cuadro III.1  
**PRINCIPALES FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES, 2003–2007**  
 (En millones de dólares)

Fecha	Empresa adquirida	País	Empresa compradora	País	Monto
2005	BellSouth Corp.	Estados Unidos	AT&T Inc.	Estados Unidos	83 105
2004	Cingular Wireless	Estados Unidos	AT&T Wireless Inc.	Estados Unidos	46 745
2007	Bell Canada Entreprises Inc. (BCE)	Canadá	Ontario Teachers' Pension Plan y otros	Canadá	42 435
2004	Nextel Communication	Estados Unidos	Sprint Corporation	Estados Unidos	41 413
2005	O2 Plc	Reino Unido	Telefónica	España	31 126
2007	ALLTEL Communication	Estados Unidos	TPG/Goldman Sachs	Estados Unidos	27 149
2005	AT&T Corp.	Estados Unidos	SBC Communications	Estados Unidos	22 333
2006	Subsidiaria de Vodafone en Japón	Reino Unido	Softbank Corp.	Japón	17 528
2005	TDC A/S	Dinamarca	Nordic Telephone Co.	Reino Unido	13 837
2007	Hutchison Essar Ltda.	India	Vodafone Plc	Reino Unido	13 100
2005	Wind SpA	Italia	Weather Investments	Egipto	12 501
2007	Maxis Communication	Malasia	Usaha Tegas	Malasia	11 911
2005	Amena	España	France Télécom	Francia	10 850
2005	Virgin Mobile	Reino Unido	NTL Inc.	Reino Unido	10 266
2006	MCI Inc.	Estados Unidos	Verizon Communications	Estados Unidos	7 541
2004	Activos de BellSouth en América Latina	Estados Unidos	Telefónica	España	5 850
2007	Telecom Italia	Italia	Telefónica y otros	España/Italia	5 666

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

Gráfico III.7  
**DIEZ MAYORES OPERADORES MUNDIALES:  
 VENTAS POR MERCADO, 2006**  
 (En porcentajes)



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

El mercado se ha transformado significativamente en Estados Unidos. Tras un intenso proceso de consolidación, han desaparecido los grandes operadores de larga distancia, y las empresas regionales de telefonía (*Regional Bell Operating Companies*) han adquirido un nuevo impulso con el resurgimiento de la emblemática AT&T y el fortalecimiento de Verizon Communications.<sup>13</sup> Asimismo, la concentración en el segmento de telefonía móvil ha aumentado notablemente y subsidiarias de AT&T Inc. y Verizon controlan más del 50% del mercado.<sup>14</sup> Esta evolución es la respuesta de los operadores de telecomunicaciones a la intensa competencia de los proveedores de televisión por cable, que se mantienen como líderes en el acceso a banda ancha y las ofertas de Triple Pack. De este modo, las empresas operadoras han logrado ampliar y completar su oferta de servicios, establecer sinergias y adelantarse a sus competidores ofreciendo paquetes convergentes más complejos, como el Cuádruple Pack, que además de telefonía fija, acceso a banda ancha y televisión, ofrece telefonía móvil.

<sup>13</sup> Las siete operadoras regionales originales surgidas a partir del desmantelamiento en 1984 de AT&T que prestaban servicios telefónicos en Estados Unidos eran: Ameritech, Bell Atlantic, BellSouth, Nynex, Pacific Telesis, Southwestern Bell y US West. En 2005, los dos principales operadores del segmento de larga distancia, MCI Inc. y AT&T, fueron adquiridos por Verizon Communications y SBC, respectivamente. En marzo de 2006, AT&T Inc., nombre con el que se rebautizó a AT&T, adquirió BellSouth, tercer operador estadounidense de telefonía local. La compra de BellSouth dio a AT&T Inc. el control total del mayor operador estadounidense de telefonía móvil, Cingular Wireless. Paradójicamente, con la compra de MCI por Verizon desapareció la parte demandante de los juicios antimonopolio que llevaron a la reestructuración de AT&T.

<sup>14</sup> AT&T Inc. controla el mayor operador estadounidense de telefonía móvil, Cingular Wireless. Además, Verizon Communication (55%) y la empresa británica Vodafone (45%) crearon la empresa conjunta Verizon Wireless. Por otro lado, Sprint, anteriormente el tercer operador de larga distancia, decidió concentrar sus esfuerzos en el mercado de la telefonía móvil —fusionándose con Nextel— y transferir sus activos de telefonía fija (básicamente de tráfico local) a la empresa Embarq. Otro operador importante es T-Mobile, subsidiaria de la empresa alemana Deutsche Telekom.

Por su parte, los operadores europeos, al enfrentarse a una mayor competencia en sus mercados internos, buscaron nuevas oportunidades de crecimiento fuera de sus fronteras.<sup>15</sup> Si bien su trayectoria ha sido distinta, el objetivo central de la estrategia de crecimiento de la mayoría de los operadores ha sido lograr una participación relevante en el mercado continental europeo (véase el cuadro III.2).

En una primera fase, con estrategias audaces pero con un trasfondo defensivo, las empresas mediterráneas fueron las más activas y centraron su atención en activos fijos de mercados emergentes, principalmente en América Latina. En esta etapa se destaca nítidamente Telefónica de España y, en menor medida, France Télécom y Telecom Italia. De hecho, en los últimos 10 años Telefónica ha invertido cerca de 100.000 millones

de euros para crear una de las mayores empresas de la industria con presencia en 22 países (*The Wall Street Journal*, 2007).

Posteriormente, con la revolución de la telefonía inalámbrica, a través de sus filiales móviles, Deutsche Telekom (T-Mobile), Vodafone y France Télécom (Orange) ampliaron considerablemente su presencia en Europa, Estados Unidos y algunos mercados de África y Asia. Deutsche Telekom ha adoptado una estrategia más cautelosa, evitando mercados emergentes extracontinentales y centrando sus operaciones en Estados Unidos y Reino Unido, además de en la mayoría de los nuevos Estados miembros de la Unión Europea de Europa central y oriental. Tras una experiencia poco gratificante en América Latina, France Télécom ha centrado sus operaciones en España, Reino Unido

Cuadro III.2  
MAYORES OPERADORES EUROPEOS: PRINCIPALES FOCOS DE SU ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN, 2007

	Deutsche Telekom	Telefónica	France Télécom	Vodafone	Italia Telecom	British Telecom
<b>Europa occidental</b>						
Alemania		X		X	X	X
España	X		X	X		X
Francia	X			X	X	
Italia		X		X		
Países Bajos	X		X	X	X	X
Reino Unido	X	X	X			
Suiza	X	X	X	X		
<b>Europa central y oriental</b>						
Bulgaria	X					
Hungría	X			X		
Polonia	X		X	X		
República Checa	X	X		X		
Rumania			X	X		
<b>Estados Unidos</b>						
Estados Unidos	X			X	X	X
<b>América Latina</b>						
Argentina		X			X	
Brasil		X	X		X	
Chile		X				
Colombia		X				
México		X				
<b>África</b>						
Sudáfrica				X		
Botswana			X			
Camerún			X			
Egipto			X	X		
Kenia				X		
Marruecos		X				
<b>Asia</b>						
República de Corea						X

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

<sup>15</sup> El grado de internacionalización varía entre los principales operadores europeos. Mientras Deutsche Telekom, France Télécom y Telefónica obtienen más de un tercio de sus ingresos fuera de sus países de origen, BT y Telecom Italia siguen estando muy concentradas en sus mercados locales (véase el gráfico III.7).

y Polonia. La empresa más activa en este ámbito fue Vodafone, convirtiéndose en la empresa europea de telecomunicaciones más globalizada y en el mayor operador de telefonía móvil del mundo. No obstante, con la intensificación del proceso de convergencia han empezado a aparecer dificultades derivadas de la alta concentración en el segmento de la telefonía móvil.<sup>16</sup>

En la actualidad, las empresas operadoras estarían tratando de lograr una presencia continental más equilibrada mediante la combinación de activos fijos y móviles. Tal es el caso de Telefónica, que con una amplia y sólida presencia en todos los segmentos en América Latina, y luego de la traumática apuesta realizada en el área de la telefonía móvil de tercera generación, ha reiniciado su ofensiva en el mercado europeo, con onerosas adquisiciones en Italia, Reino Unido y República Checa. Por su parte, empresas de menor tamaño estarían tratando de arrebatar una cuota de mercado a los operadores dominantes mediante la

oferta de paquetes múltiples. Tal es caso del operador de cable británico NTL, que compró la empresa de telefonía móvil Virgin Mobile (véase el cuadro III.1). Esta tendencia podría ser la primera manifestación de un rápido proceso de consolidación de empresas mutuamente vinculante.

En síntesis, las empresas estadounidenses y japonesas han centrado sus esfuerzos en fortalecer su posición en sus respectivos mercados internos. En cambio, en Europa los principales operadores han seguido intensificando su proceso de internacionalización, prestando especial atención al continente europeo. La ola de grandes fusiones y adquisiciones ha revalorizado las empresas operadoras de telefonía local, que han asumido un nuevo papel como proveedores de paquetes de servicios múltiples. De las grandes operadoras, solo la española Telefónica tiene presencia significativa en América Latina y se ha convertido en una de las principales operadoras regionales.

## 2. Redefinición del negocio principal: convergencia, conectividad, movilidad y velocidad

En el ámbito de la organización corporativa, las grandes operadoras están revirtiendo la segmentación establecida a fines de los años noventa para lograr una mayor integración entre las diferentes líneas de actividad. Actualmente parece lógico pensar que las empresas que sobrevivirán a los futuros cambios serán las que logren construir profundas sinergias y mantener un equilibrio adecuado entre los diferentes servicios de voz, datos y video para poder hacer frente a la creciente demanda de servicios de paquetes múltiples (véase el gráfico III.8).

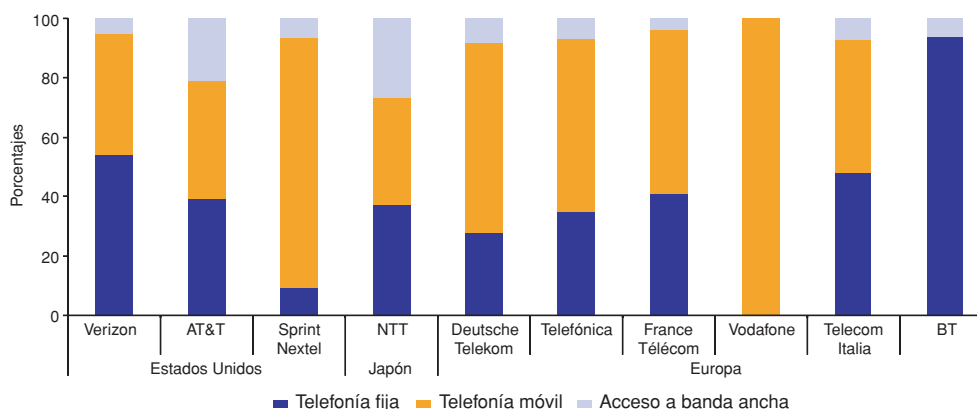
En la actualidad, muchos de los grandes operadores de telecomunicaciones consideran que el futuro de la industria es ofrecer una amplia gama de servicios de valor agregado en sus conexiones de la “última milla” o en redes inalámbricas, y prestar menos atención a los ingresos provenientes de las conexiones físicas. Los operadores empiezan a considerar la voz como un producto homogéneo fácilmente reemplazable y reconocen la necesidad de encontrar nuevas fuentes de ingresos para reemplazarla. La tendencia de la industria muestra la importancia de ofrecer infraestructura de conexión y movilizar contenidos a través de las redes. Las empresas deberían desarrollar

rápidamente una arquitectura de redes de próxima generación, reorientando su actividad en torno a las aplicaciones IP, incluidos los servicios de voz, convirtiéndose así en operadores globales de servicios. Los operadores de telefonía móvil deberían adoptar una dinámica similar, pero menos intensa, desplegando nuevas redes de tercera generación para proveer servicios de datos y multimedia.

Por el contrario, otros operadores han decidido centrarse en la oferta de conectividad a través de infraestructuras fijas o inalámbricas. Esto significa abandonar el mercado de las aplicaciones, incluida la telefonía, y reducir su actividad a la provisión de acceso o de transporte de paquetes y aplicaciones. En este contexto, las empresas prestan especial atención al desarrollo de redes de alta capacidad para transportar contenido y a la provisión de servicios de datos más efectivos con un costo menor. Entre los problemas que plantea esta opción cabe destacar la dificultad para mantener el nivel de ingreso cuando tanto el acceso como el transporte quedan sujetos a una fuerte presión competitiva de precios.

<sup>16</sup> La expansión internacional de Vodafone se habría desacelerado al vender su subsidiaria japonesa, a un operador de banda ancha local Softbank por 17.528 millones de dólares (véase el cuadro III.1).

Gráfico III.8  
**DIEZ MAYORES OPERADORES MUNDIALES: VENTAS POR SEGMENTO, 2006**  
 (En porcentajes)



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

Estos puntos de vista sobre el futuro del mercado de las telecomunicaciones conducirán a las empresas en diferentes direcciones y estas aplicarán distintos patrones de inversión. En efecto, la época en que los operadores públicos tenían una estructura similar y ofrecían idénticos servicios de telefonía estaría muy cerca de llegar a su fin (OCDE, 2007c).

#### a) Hacia la oferta múltiple de servicios: los paquetes múltiples

El acceso a Internet de banda ancha ha provocado un profundo cambio en la manera de acceder y valorar los servicios de telecomunicaciones. En este contexto, la telefonía se ha convertido en una aplicación más a través de Internet y cualquier proveedor de aplicaciones IP puede ofrecer a sus usuarios servicios de voz (VoIP), independientemente del tipo de acceso que posea, sea ADSL, cable módem o redes inalámbricas de tercera generación. Como consecuencia, los operadores han tenido que buscar nuevas soluciones para frenar la caída de los ingresos de los servicios tradicionales, avanzar hacia nuevas ofertas de mayor valor agregado generadoras de recursos y procurar mantener, y en lo posible aumentar, la base de clientes. Los primeros pasos en esta dirección han sido los planes de tarifas planas y la convergencia de los servicios fijos y móviles.<sup>17</sup>

Sin embargo, los mejores resultados se están obteniendo en la oferta de paquetes que combinan servicios de telefonía, acceso a Internet de banda ancha y televisión, los denominados paquetes múltiples (duo, triple o cuádruple). Estas ofertas han resultado muy atractivas para los consumidores por su sencillez, al ofrecer una cuenta consolidada y menos costosa que la cancelación de los diferentes servicios en forma separada. En la actualidad la mayoría de los operadores están ofreciendo o se están preparando para lanzar este tipo de servicios, principalmente el Triple Pack.

Los usuarios pueden suscribirse a las diferentes combinaciones de servicios a través de diversas plataformas, ya que los operadores que antes se hallaban en mercados diferentes han comenzado a competir en los mismos mercados. De este modo, los operadores de telecomunicaciones, orientados principalmente a la telefonía, están procurando ampliar la gama de servicios ofrecidos para incluir, en primer lugar, el acceso a Internet y, en segundo lugar, la televisión. Asimismo, los operadores de cable, centrados básicamente en el mercado de la televisión, han avanzado hacia la prestación de servicios de acceso a Internet, para luego ofrecer servicios telefónicos.<sup>18</sup> El avance de las ofertas de Triple Pack ha llevado a los operadores a tratar de agregar otras prestaciones. Los operadores estadounidenses han sido pioneros en este campo: Verizon y AT&T,

<sup>17</sup> Existen planes de tarifas planas para llamadas nacionales e internacionales desde líneas fijas; y llamadas ilimitadas para clientes de telefonía móvil a un grupo de números preseleccionados. Las tarifas planas también son comunes en el acceso a Internet de banda ancha. A su vez, varios operadores ofrecen actualmente teléfonos que funcionan como teléfonos móviles, pero que en el hogar se convierten en teléfonos fijos. Si bien esas ofertas se encuentran en una etapa incipiente, muestran la reducción de la brecha entre telefonía fija y móvil.

<sup>18</sup> En la mayoría de los países, los operadores de televisión por cable que proveen acceso a Internet han podido ofrecer el Triple Pack con más facilidad que los que utilizan la tecnología ADSL debido a sus fuertes vínculos con los contenidos audiovisuales. Los operadores tradicionales de telecomunicaciones han tenido que bregar más intensamente para obtener contenido para sus ofertas de televisión, y, por lo tanto, han tardado más en lanzarlas y ganar una participación en el mercado.



presionados por la competencia de los operadores de televisión por cable, han sido los primeros en ofrecer paquetes cuádruples a través de sus subsidiarias de telefonía móvil. Por último, los proveedores de servicios de Internet están orientando gradualmente sus esfuerzos hacia los sectores de la telefonía y la televisión. El desarrollo de estos paquetes enfrenta a los operadores de telecomunicaciones, los operadores de televisión por cable y los proveedores de servicios de Internet en una fuerte competencia.<sup>19</sup> En este contexto, han surgido varios operadores alternativos que comienzan a desafiar el liderazgo de las empresas dominantes.

Dada la necesidad de ofrecer servicios convergentes, las empresas han tomado medidas para reducir costos y asegurar la viabilidad de la migración de las redes, lo que les ha permitido ofrecer a sus clientes nuevas alternativas de paquetes múltiples:

- El gran incremento en el uso de la tecnología de VoIP ha obligado a los operadores dominantes a reaccionar y ofrecer este tipo de servicios, como en el caso de Deutsche Telekom, AT&T, Telecom Italia, Telefónica y British Telecom. Debido al rápido descenso de los ingresos de la telefonía tradicional, aunque parezca una estrategia de autocanibalismo, esos operadores han tenido que asegurarse una posición en el mercado de servicios de VoIP residenciales.
- En varios mercados, la televisión por Internet (IPTV) ha superado la etapa experimental. A menudo, los operadores alternativos han sido los primeros en lanzar servicios de IPTV en redes ADSL, incluidos generalmente en ofertas de Triple Pack, como en el caso de Free en Francia, Fastweb en Italia y HomeChoice en Reino Unido. Desde 2005, algunos operadores dominantes han aplicado una estrategia más agresiva en los servicios de IPTV, donde destacan Telecom Italia, France Télécom y Deutsche Telekom. En Estados Unidos, en una primera fase, los principales operadores de telefonía (Verizon, AT&T, Qwest y SprintNextel) han concretado acuerdos con operadores satelitales. Sin embargo, con el desarrollo de las nuevas redes de

próxima generación, estas empresas tendrán suficiente capacidad para distribuir contenido audiovisual mediante IPTV a través de sus propias redes.

- Algunos operadores sin capacidad para ofrecer telefonía móvil tradicional funcionan como operadores móviles virtuales (*Mobile Virtual Network Operators*, MVNO) con el propósito de competir en el segmento de los paquetes cuádruples.<sup>20</sup> En la actualidad, British Telecom ofrece estos servicios a través de BT Mobile.<sup>21</sup>

No obstante, los operadores también enfrentan grandes obstáculos para concretar estrategias basadas en paquetes múltiples:

- En los mercados con escasa competencia, los operadores dominantes han procurado retrasar la introducción de los servicios de VoIP para mantener las ganancias provenientes del tráfico de voz en redes conmutadas. De hecho, mientras los operadores de telecomunicaciones sigan considerando que la tecnología de VoIP representa una amenaza para ellos y no una oportunidad, no se producirán sinergias entre la telefonía local e Internet (Beca, 2007).
- Los operadores dominantes tienen problemas para operar en segmentos de mercado con altas barreras de entrada en los que aún no tienen una presencia relevante. En Alemania y Reino Unido, Deutsche Telekom y BT no han podido contrarrestar la supremacía de los operadores de cable, lo que ha reducido sus perspectivas de crecimiento en el mercado de la televisión de pago.
- La regulación sigue siendo un obstáculo. En Europa las autoridades regulatorias pueden limitar la capacidad de operadores con significativo poder de mercado para ofrecer paquetes múltiples.<sup>22</sup> En varios estados de Estados Unidos los operadores de telecomunicaciones deben obtener una licencia de televisión por cable en cada ciudad o municipio donde desean ofrecer esos servicios. Este procedimiento largo y costoso ha bloqueado el despliegue de sus paquetes de servicios. En Japón, NTT no tiene autorización para distribuir

<sup>19</sup> Entre los operadores alternativos que han lanzado paquetes se destacan los operadores de televisión por cable que también poseen activos en el mercado de telefonía fija, como Auna, principal rival de Telefónica en España, Telewest en Reino Unido, y proveedores de acceso a Internet de banda ancha que han ampliado el alcance de sus servicios a televisión y voz. A finales de 2003, el operador francés Free lanzó un servicio de ADSL que incluía VoIP y, para los suscriptores situados en las zonas liberalizadas de la "última milla", televisión por Internet (IPTV). Esta empresa, que irrumpe en el mercado de acceso de banda ancha con un Triple Pack de bajo costo, se ha convertido en el principal competidor de France Télécom.

<sup>20</sup> Un operador móvil virtual es una empresa que, pese a no poseer infraestructura de red propia para ofrecer el servicio de telefonía móvil, lo comercializa con su propia marca usando la red de otro operador.

<sup>21</sup> A principios de la presente década varios operadores importantes, como AT&T en Estados Unidos y British Telecom en Europa, vendieron sus negocios de telefonía móvil para tratar de paliar la complicada situación financiera que enfrentaban.

<sup>22</sup> En Italia, Telecom Italia no ha podido ofrecer paquetes. En Francia, France Télécom ha tenido dificultades para ofrecer servicios de Triple Pack.

directamente su oferta de televisión, aunque puede hacerlo a través de una plataforma IP.

Los paquetes triples y cuádruples son la primera etapa de la convergencia de servicios. El próximo paso sería unificar las redes a través de las cuales se prestan estos servicios. No obstante, una de las dificultades que han surgido en este sentido es asegurar a los usuarios una cobertura continua. Recientemente se han realizado importantes progresos para mejorar la cobertura y el ancho de banda, y solucionar los problemas de movilidad. En los países industrializados los operadores están ampliando sus redes de tercera generación (3G) lo que proporcionaría mayor velocidad de acceso y navegación para los usuarios.

Por último, la supresión de las barreras entre los mercados ha beneficiado a los consumidores y les ha permitido escoger entre servicios similares y sustituibles de varios proveedores. Al mismo tiempo, la remoción de estas barreras está obligando a los reguladores a volver a examinar la regulación de algunos mercados específicos.

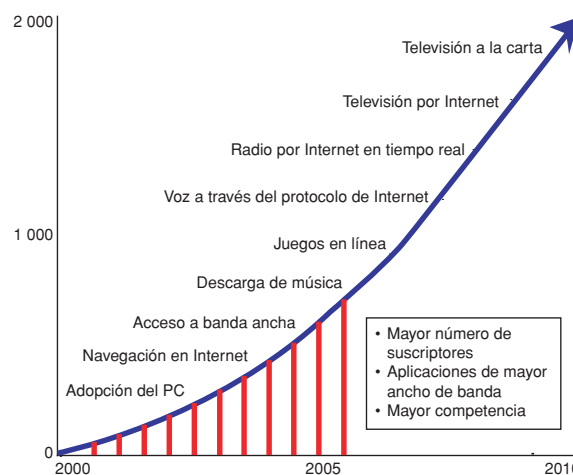
#### b) El gran “cuello de botella” de la industria: la capacidad de las redes

Debido a la existencia de redes obsoletas y al incremento del tráfico, se requieren cuantiosas inversiones en dos esferas: i) el segmento fijo, para poder avanzar desde las tecnologías que explotan el bucle de cobre del abonado, como ADSL, hacia las redes de fibra óptica, y ii) las comunicaciones inalámbricas, para migrar de los servicios de voz de segunda generación a redes de tercera generación, que permitan comunicaciones inalámbricas móviles avanzadas, con acceso a Internet a altas velocidades de transferencia de datos (véase el gráfico III.9).

Sin embargo, la difícil situación que han atravesado los operadores de telecomunicaciones en los últimos años ha frenado en gran medida las inversiones y la migración a redes de próxima generación. De hecho, la inversión en infraestructura de las diez mayores operadoras del mundo, como porcentaje del volumen total de actividades disminuyó del 20,5% al 10,9% entre 1996 y 2005 (Fundación Telefónica y ENTER, 2007). Este fenómeno ha afectado también a los productores de redes y hardware para telefonía (véase el capítulo II).

Esta tendencia parece comenzar a revertirse en el período reciente. Así, pese al estancamiento de los

Gráfico III.9  
CRECIMIENTO DEL TRÁFICO: NECESIDAD DE NUEVAS REDES  
(En petabytes por mes)<sup>a</sup>



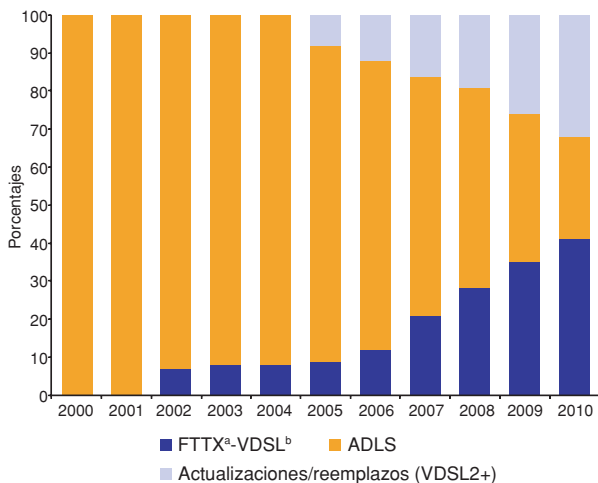
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Mark Wegleitner (de Verizon), presentación en la decimoctava Conferencia anual de tecnología, comunicaciones e Internet, Nueva York, junio de 2007.

<sup>a</sup> Un petabyte es una unidad de almacenamiento de información que equivale a  $10^{15}$  bytes.

ingresos, sobre todo en el área de la telefonía fija, las operadoras han reforzado sus planes de inversión, que alcanzan un monto cercano a los 150.000 millones de euros a escala mundial (Fundación Telefónica y ENTER, 2007). Esto se debe a la necesidad de las empresas de telecomunicaciones de anticiparse al gradual avance de la fibra óptica y realizar inversiones para mantener y defender su posición competitiva y de mercado en los próximos años (OCDE, 2007c). Esta es una decisión clave, ya que las redes de próxima generación pueden transferir mucha más información, algo fundamental para los nuevos usos y servicios que están surgiendo —como la televisión de alta definición (HDTV) o la televisión a la carta (VoD)— que requieren un ancho de banda mayor que el que pueden proporcionar las redes actuales (véase el gráfico III.9).

Hoy en día la mayoría de los operadores de telecomunicaciones están evaluando proyectos para el despliegue de nuevas redes de alta velocidad. Los pioneros en esta materia han sido los operadores de Asia y Estados Unidos, mientras que en Europa se ha registrado un desarrollo más modesto. Estos nuevos avances cambiarán el panorama de la banda ancha en los próximos años (véase el gráfico III.10).

Gráfico III.10  
**ACCESO A BANDA ANCHA EN EL MUNDO,  
 POR TECNOLOGÍA, 2000–2010**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de la presentación de Danny Goderis, Director de Marketing de Alcatel Access Networks Division, "Is there enough bandwidth on tap?", septiembre de 2006.

<sup>a</sup> Fibra hasta x.

<sup>b</sup> Línea digital de abonado de muy alta velocidad.

La alta densidad demográfica, la competitividad de los precios y la fuerte voluntad política han contribuido a que Japón y República de Corea hayan tomado la delantera en materia de fibra óptica.<sup>23</sup> La tecnología ADSL ha ido perdiendo terreno en esos países debido al despliegue de redes de próxima generación, sobre todo del tipo FTTx (véase el gráfico III.10).<sup>24</sup> Además, en Japón no solo se ha instalado fibra óptica en las redes básicas, como en Estados Unidos y Europa,

sino también en la red de acceso, y llega incluso a los hogares a través de la fibra hasta el hogar (FTTH) (Fransman, 2007). En Japón las principales empresas, lideradas por NTT, han invertido más de 38.000 millones de euros en estas nuevas arquitecturas de redes (OCDE, 2007c).<sup>25</sup> En abril de 2007 en la operadora NTT, que tiene un 67,5% del mercado, las redes de fibra óptica superaron a las líneas ADSL, convirtiéndose en el método más usado para el acceso de banda ancha (BMP Telecommunication Consultants, 2007).

La gran ventaja alcanzada por los países asiáticos comenzó a reducirse cuando la Comisión Federal de Comunicaciones de Estados Unidos (FCC) indicó que no era necesario compartir con los competidores la nueva infraestructura de fibra óptica (Bauer, 2005). Esta medida dio un fuerte impulso a las inversiones de las empresas operadoras estadounidenses, que comenzaron a implementar diversas soluciones de redes FTTx para ofrecer servicios competitivos y así hacer frente a la posición dominante de los operadores de cable en el mercado residencial de Internet (véase el gráfico III.11). Por una parte, Verizon invirtió más de 20.000 millones de dólares para centrarse exclusivamente en la arquitectura FTTH y conectar a unos 14 millones de hogares antes de 2010 (IDATE, 2007b).<sup>26</sup> Por otra parte, AT&T Inc., a través de BellSouth y SBC, ha invertido unos 10.000 millones de dólares y ha dado prioridad a la tecnología de fibra hasta el nodo (FTTN)/VDSL2 como sistema principal, y a la tecnología FTTH en el despliegue de nuevas redes, como en los edificios de departamentos recién construidos.<sup>27</sup> En los próximos cinco años, la empresa espera haber conectado unos ocho millones de hogares.

<sup>23</sup> La estrategia de República de Corea se ha apoyado en sólidas políticas de formación de recursos humanos y de competencia basada en la duplicación de infraestructuras, y en la reorganización de los servicios estatales en torno a las tecnologías de la información y las comunicaciones (CEPAL, 2007a). De este modo, la difusión de la banda ancha en este país asiático es una de las más altas del mundo. Asimismo, se encuentra a la vanguardia de la innovación en materia de servicios y terminales móviles. Para lograr estos resultados ha sido fundamental la participación de los operadores de telefonía móvil, los fabricantes de equipos (Samsung Electronics y LG Electronics) y el gobierno, que ha estimulado el desarrollo de la industria de telefonía móvil.

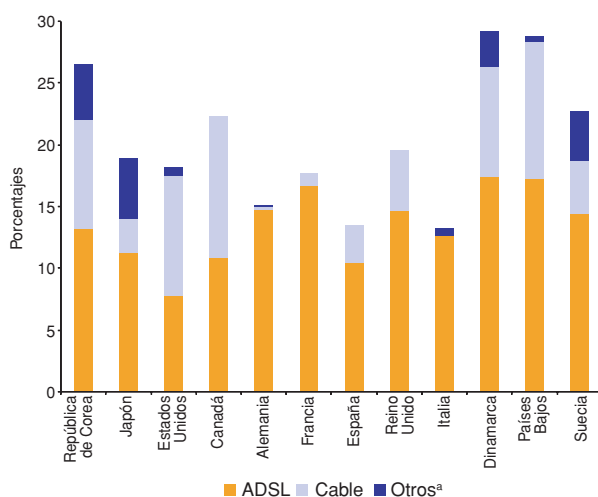
<sup>24</sup> FTTx (fibra hasta x) es un término genérico para cualquier arquitectura de redes que usa fibra óptica para reemplazar todo o parte del tradicional bucle local de pares de cobre utilizado para las telecomunicaciones.

<sup>25</sup> Los suscriptores de fibra óptica en Japón pueden hacer descargas a una velocidad de 100 Mbits por segundo —diez veces más rápidas que en el promedio de los países desarrollados— y al precio más bajo de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Además, los suscriptores japoneses de fibra óptica pueden cargar información a la misma velocidad que la descargan, lo que no es posible a través de la tecnología ADSL ni de la mayoría de las opciones de cable módem (OCDE, 2007c).

<sup>26</sup> Verizon posee actualmente alrededor del 81% del total de abonados de FTTH en Estados Unidos; el 19% restante corresponde a AT&T, Qwest, operadores alternativos e iniciativas municipales (GAPTEL, 2007).

<sup>27</sup> La línea digital de abonado de muy alta velocidad (VDSL2), que emplea la actual infraestructura telefónica de pares de cobre, es el estándar de comunicaciones de la familia ADSL más reciente y avanzado. Está diseñado para paquetes de servicios combinados de voz, video, datos, televisión de alta definición (HDTV) y juegos interactivos. Además, VDSL2 permite a las empresas y operadores actualizar gradualmente las líneas ADSL existentes sin un costo muy elevado.

Gráfico III.11  
**ACCESO A BANDA ANCHA POR 100 HABITANTES,  
 POR TECNOLOGÍA, EN ALGUNOS PAÍSES  
 DESARROLLADOS, JUNIO DE 2006**  
 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), *OECD Communications Outlook 2007*, París, 2007.

<sup>a</sup> Otras tecnologías de banda ancha incluyen: acceso a banda ancha satelital, fibra hasta x (FTTx) y suscriptores fijos inalámbricos (con velocidad de descarga superior a 256 Kbps).

Los mercados nacionales europeos han mostrado avances desiguales, debido sobre todo a las distintas situaciones respecto de la competencia en la “última milla” y a la posible existencia de competidores desafiantes.<sup>28</sup> La fibra óptica crece en forma moderada y se prevé que las redes FTTN/VDSL2, como la utilizada por AT&T Inc., sean las más comunes en los próximos años. Los países más comprometidos con la tecnología FTTx son Dinamarca, Italia, Países Bajos y Suecia (véase el gráfico III.11). En muchos casos los proyectos están a cargo de autoridades municipales o empresas locales de electricidad y gas.

Los operadores más importantes de Europa han anunciado planes de inversión para construir sus propias redes FTTx y sustituir así su infraestructura fija. Algunos operadores incluso han anunciado planes para ampliar la instalación de fibra óptica en la red de acceso y llegar hasta los hogares. Tal es el caso de France Télécom, que habría optado por una arquitectura

de red FTTH para proporcionar sus futuros servicios de banda ancha. Asimismo, operadores alternativos como Free, han anunciado nuevos proyectos de FTTx.<sup>29</sup> Una regulación favorable permitió a Deutsche Telekom realizar inversiones por 3.000 millones de euros y convertirse en la empresa europea con mayor despliegue de VDSL2, con el que podrá ofrecer televisión por Internet. Deutsche Telekom espera tener cerca de 1,5 millones de abonados de ese servicio a fines de 2010 (TV over Net, 2007).

Un pionero en este ámbito ha sido British Telecom con su proyecto “21st Century Network”, en el que ha invertido unos 18.500 millones de dólares y que prevé la sustitución de la red telefónica básica por una de fibra óptica inalámbrica antes de 2008 (*The Economist*, 2006). Para la empresa británica, esta es una decisión clave dada la situación vulnerable en que quedó tras la venta de su subsidiaria de telefonía móvil, que limitó su capacidad para ofrecer nuevos productos de paquete múltiple.

Por último, es relevante el debate sobre el futuro financiamiento y propiedad de las nuevas redes de fibra óptica. Recientemente se han incorporado redes municipales al competitivo panorama de las telecomunicaciones. En varias ciudades y pueblos de países industrializados se han establecido, o se ha anunciado que se establecerán, lo que se denomina “áreas iluminadas” o “ciudades iluminadas”, es decir, espacios con redes de acceso inalámbricas o de fibra óptica destinados a mejorar la conectividad de sus residentes.<sup>30</sup> Algunas de estas redes se han construido en virtud de reglas de libre acceso, que obligan al operador de la red a ofrecer acceso a cualquier proveedor de servicios en igualdad de condiciones. En otras áreas se están promoviendo redes Wi-Fi y Wi-MAX de bajo costo con el objeto de mejorar los servicios públicos y reducir la brecha digital existente.

En definitiva, los operadores consideran que es fundamental avanzar en esta dirección, ya que la infraestructura existente no podrá satisfacer la futura demanda de servicios multimedia, pero el gran dilema es cuándo y cómo hacerlo. El motor principal de las redes FTTx serán los servicios de video que proporcionan y emplean los usuarios, aunque los operadores aún

<sup>28</sup> En Europa se están revisando actualmente las directrices comunitarias sobre la liberalización de los mercados de telecomunicaciones y se está analizando la proliferación de los nuevos servicios de convergencia y la consiguiente superposición de mercados de referencia, así como las condiciones de aplicación de las obligaciones de apertura de redes, que establecen las bases de un modelo de competencia con incentivos a la inversión. De este modo, se plantea la disyuntiva entre un modelo basado en distintas infraestructuras de acceso y el reconocimiento del carácter definitivo y sistemático del monopolio natural en el campo del acceso.

<sup>29</sup> El despliegue de la red FTTH de Free está cambiando el entorno competitivo en Francia. Este proyecto es el más ambicioso de los presentados hasta la fecha en Europa. Se inició en París en 2007 y se espera que en 2012 alcance a más de cuatro millones de hogares en Francia, con una inversión estimada de 1.000 millones de euros (GAPTEL, 2007).

<sup>30</sup> En un “área iluminada” o “ciudad iluminada” el usuario puede tener acceso a Internet de banda ancha en cualquier lugar, con la única condición de tener un computador personal, un asistente personal digital (PDA), u otro dispositivo que tenga incorporada una tarjeta inalámbrica.

no tienen claro la magnitud que tendrá esta actividad ni los beneficios que ofrecerá. Esta situación crea incertidumbre entre ellos, ya que si bien tienen la certeza de que en el futuro será un segmento muy relevante, es extremadamente difícil establecer actividades en torno al acceso por fibra óptica. Asimismo, mientras no se resuelva la incertidumbre regulatoria relacionada con la desagregación del bucle local, los operadores tendrán grandes reparos en realizar las inversiones necesarias. En este contexto, los organismos reguladores están evaluando las operaciones de las redes de fibra óptica para diseñar nuevas medidas que seguramente tendrán un impacto decisivo en el despliegue de la infraestructura FTTx.

### c) El último desafío: ¿conectividad, movilidad y velocidad sin límites?

Las empresas de telecomunicaciones han procurado mejorar sus plataformas inalámbricas y avanzar hacia nuevas soluciones para la prestación de servicios convergentes. Entre las alternativas tecnológicas disponibles, las redes para comunicaciones móviles avanzadas, más conocidas como redes de tercera generación o 3G, estarían transformándose en una buena opción ante la incertidumbre que enfrentan los operadores de redes fijas (véase el recuadro III.1). En primer término, es la solución menos costosa para

Recuadro III.1

#### TRAYECTORIA TECNOLÓGICA DE LA TELEFONÍA MÓVIL

En los años ochenta aparece la primera generación de telefonía móvil (1G), basada en redes análogas con una limitada cobertura y capacidad de tráfico. A principios de los años noventa, surge la segunda generación (2G) caracterizada por la digitalización de la información de voz y el consiguiente aumento de la eficiencia espectral, lo que permitió un incremento de la calidad y la prestación de nuevos servicios, como la mensajería instantánea (SMS). En la segunda generación coexisten distintas tecnologías, entre las que destacan el acceso múltiple por división de tiempo (TDMA), el sistema global para las comunicaciones móviles (GSM), el celular digital personal (PDC), y el acceso múltiple por división de códigos (CDMA).<sup>a</sup> Sin embargo, estas tecnologías eran incompatibles entre sí, lo que restringía la cobertura de los servicios a un solo país o región.

En un contexto de rápido avance tecnológico, se hizo evidente que los métodos tradicionales para el establecimiento de estándares eran limitados. De este modo, los principales organismos vinculados a estos temas procuraron establecer un conjunto mínimo de definiciones que permitieran concretar un plan de acción para poder acompañar eficientemente los procesos de globalización y convergencia tecnológica. La Unión Internacional de

Telecomunicaciones (UIT) estableció los requisitos técnicos y las normas para las futuras comunicaciones móviles avanzadas, denominadas de tercera generación (3G), en la IMT-2000 (*International Mobile Telecommunications-2000*). Con estos parámetros se establecieron seis normas básicas para las telecomunicaciones de tercera generación, de las que surgieron dos trayectorias evolutivas principales basadas en los estándares más populares de la segunda generación: GSM y CDMA.<sup>b</sup> Así, la mayoría de los operadores adoptaron una de estas dos tecnologías, mientras que las normas PDC y TDMA, comenzaron a perder relevancia.

En una primera etapa, la norma CDMA logró cierta ventaja debido a sus mejores prestaciones y desempeño, y a su gran facilidad para lograr actualizaciones tecnológicas reutilizando el espectro y las redes. Sin embargo, pese a las mayores inversiones realizadas en nueva infraestructura de red, el estándar europeo GSM se impuso rápidamente como plataforma para avanzar hacia la tecnología de redes de tercera generación. Esta tendencia se consolidó gracias al carácter abierto de esa norma tecnológica, su alta penetración de mercado, las economías de escala a nivel mundial, la facilidad para el desplazamiento global (*roaming*) y la mayor disponibilidad de terminales.

Dada la creciente demanda de nuevas prestaciones, comenzaron a desarrollarse tecnologías capaces de transmitir datos a mayor velocidad sobre las redes de segunda generación, originando lo que se ha denominado generación 2.5: GSM con red de servicio general de radio por paquetes (GPRS), y CDMA con CDMA2000 1x. Finalmente, ambos estándares completaron su transición hacia la tercera generación a través de tasas de datos mejoradas para la evolución de GSM (EDGE) —sus actualizaciones CDMA de banda ancha (W-CDMA) y el acceso descendente/ascendente de paquetes de alta velocidad (HSDPA/HSUPA)—, y CDMA2000 1x con tecnología de evolución de datos optimizados (EV-DO), respectivamente. Con estas tecnologías se logran altas velocidades de transferencia de datos, comparables a las de plataformas fijas como ADSL o cable módem, lo que ha permitido ofrecer mejores servicios y aplicaciones interactivas, entre ellos, banda ancha móvil, juegos en línea, televisión a la carta, y contenidos en directo como noticias, deportes e información sobre el tráfico y el tiempo. En la actualidad, la denominada cuarta generación (4G) está en fase de experimentación y se espera que las primeras aplicaciones comerciales estén disponibles en Japón en 2010.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de The Global Mobile Suppliers Association (GSA) [en línea] <http://www.gsacom.com>; 3G Americas [en línea] <http://www.3gamericas.com>; GSM World [en línea] <http://www.gsmworld.com>; CDMA Development Group (CDG) [en línea] <http://www.cdg.org/technology/3g/migration.asp>, e Informa Telecoms & Media, World Cellular Information Service (WCIS).

<sup>a</sup> La tecnología TDMA proporciona un servicio inalámbrico digital mediante un acceso múltiple por división de tiempo, lo que permite que varios usuarios utilicen simultáneamente un mismo canal de comunicación sin producir interferencia. El GSM utiliza TDMA de banda estrecha, lo que permite un mayor número de llamadas simultáneas en la misma radiofrecuencia, además de otros servicios como la mensajería instantánea. El PDC, que se utiliza solo en Japón, también se basa en la tecnología TDMA. Por su parte, CDMA es una tecnología digital que usa técnicas de espectro esparcido y no asigna una frecuencia específica a cada usuario, sino que cada canal utiliza el total del espectro disponible. Esta tecnología permite compartir el mismo canal de frecuencia con múltiples terminales.

<sup>b</sup> En 1998 el Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones (ETSI) promovió la creación del proyecto de asociación para la tercera generación (3GPP) centrado en la tecnología GSM. En la actualidad en este proyecto participan, además del ETSI, instituciones de China, Estados Unidos, Japón y República de Corea. Pese a las conversaciones mantenidas inicialmente entre el ETSI y los promotores de la tecnología CDMA, estos últimos consideraron adecuado establecer una iniciativa paralela (3GPP2) para apoyar la difusión de su estándar. En la actualidad, en este último proyecto participan instituciones de China, Estados Unidos, Japón y República de Corea.

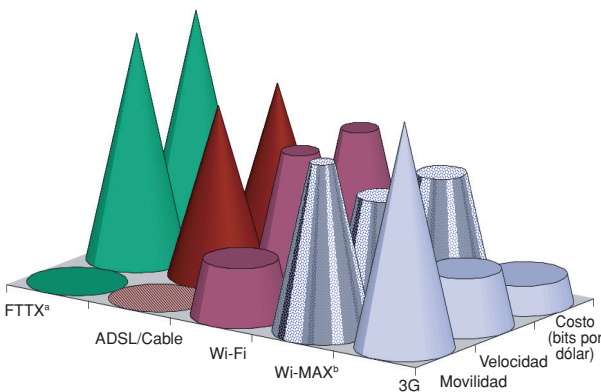
brindar servicios de voz, multimedia y datos por banda ancha a alta velocidad (véase el gráfico III.12). En segundo lugar, permite crear nuevas aplicaciones que podrían complementar los servicios inalámbricos de voz, cuyos beneficios comienzan a registrar un retroceso significativo. Por último, las comunicaciones móviles, al haber funcionado desde sus comienzos en entornos competitivos, tendrían menor incertidumbre regulatoria que las opciones fijas.

A partir de los estándares más difundidos de segunda generación, GSM y CDMA, los principales operadores comenzaron a definir su trayectoria tecnológica para obtener mejores prestaciones en el ámbito inalámbrico y móvil (véase el recuadro III.1). A principios de la presente década, Japón y República de Corea tuvieron experiencias comerciales pioneras en telefonía móvil de tercera generación. En octubre de 2000 el operador coreano SK Telecom lanzó un servicio que permitía transmitir datos a mayor velocidad que a través de las redes de telefonía fija, utilizando CDMA2000 1x, la primera tecnología oficial de tercera generación.<sup>31</sup> Al año siguiente el operador japonés NTT DoCoMo lanzó la primera red comercial de la familia de GSM (W-CDMA). En 2001 la introducción de la tecnología de tercera generación dio un nuevo dinamismo al mercado japonés de telefonía móvil. NTT DoCoMo, Softbank Telecom y KDDI comenzaron a prestar servicios de tercera generación, mediante

licencias gratuitas, con la obligación de ofrecer cobertura a la mitad de la población en un plazo de cinco años.

A fines de 2007, cerca de 300 millones de usuarios de todo el mundo utilizaban la versión más embrionaria de la tecnología de tercera generación, CDMA2000 1x, mientras que las tecnologías más modernas, W-CDMA

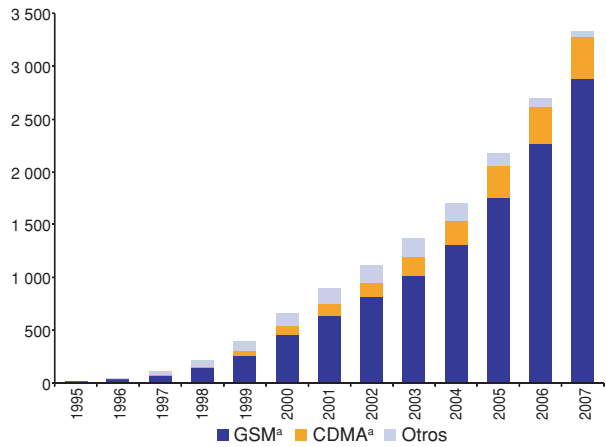
Gráfico III.12  
COSTOS DE LAS DIFERENTES TECNOLOGÍAS PARA OFRECER SERVICIOS CONVERGENTES



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), *OECD Communications Outlook 2007*, París, 2007.

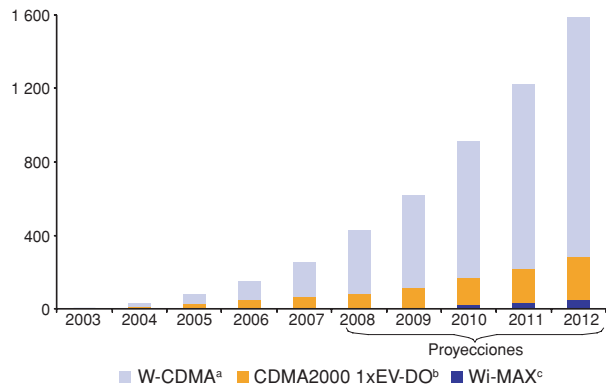
- <sup>a</sup> Fibra hasta x.
- <sup>b</sup> Interoperabilidad mundial para acceso por microondas.

Gráfico III.13  
SUSCRIPTORES DE TELEFONÍA MÓVIL EN EL MUNDO, POR TECNOLOGÍA, 1995-2007  
(En millones de suscriptores)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de GSM World [en línea] <http://www.gsmworld.com>.  
<sup>a</sup> Incluye las actualizaciones de tercera generación.

Gráfico III.14  
SUSCRIPTORES DE TELEFONÍA MÓVIL DE TERCERA GENERACIÓN EN EL MUNDO, POR TECNOLOGÍA, 2003-2007 Y PROYECCIONES PARA 2008-2012  
(En millones de suscriptores)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de 3G Americas [en línea] <http://www.3gamericas.com>; Informa Telecoms & Media, World Cellular Information Service (WCIS) y Senza Fili Consulting LLC.

- <sup>a</sup> Acceso múltiple por división de códigos de banda ancha.
- <sup>b</sup> CDMA2000 1x con tecnología de evolución de datos.
- <sup>c</sup> Interoperabilidad mundial para acceso por microondas.

<sup>31</sup> Aunque la norma CDMA2000 1x se considera oficialmente de tercera generación, muchos creen que es una tecnología de generación 2,5 (o incluso 2,75). CDMA2000 1x supera con creces los avances tecnológicos previos, pero está limitada a velocidades de datos muy inferiores a las alcanzadas con la tecnología EV-DO. En enero de 2002 SK Telecom actualizó su red a CDMA2000 1x EV-DO Rev. 0.

y CDMA2000 1x EV-DO (Rev 0/A/B), tenían más de 190 y 62 millones de suscriptores, respectivamente (véase el gráfico III.14).

El número de usuarios de tercera generación en Japón y República de Corea comienza a superar a los de segunda generación y se espera que este proceso se generalice a nivel mundial en 2011 (véase el gráfico III.15) (CDG, s/f). Así, los servicios de tercera generación podrían tardar 10 años, a partir de su implementación, en superar a los de segunda generación, es decir, cinco años menos de lo que tardó la segunda generación en superar a la primera. Este proceso podría acelerarse en la medida en que la escasez de espectro radiológico se compense con la reconversión de las bandas utilizadas por los servicios de segunda generación.

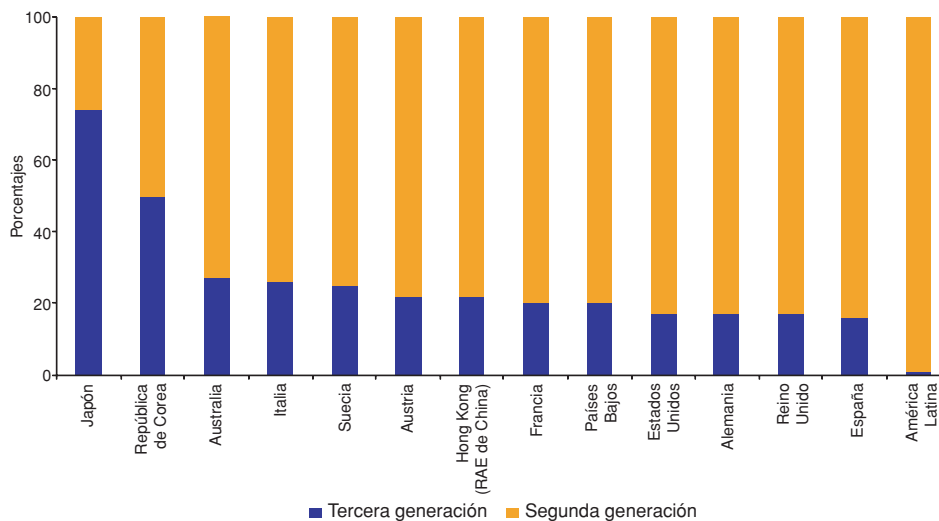
Como resultado del sólido liderazgo que ha alcanzado la tecnología GSM (véase el gráfico III.13), es de suponer que en los próximos años la evolución de GSM y EDGE a W-CDMA y posteriores actualizaciones mantendría su posición dominante (3G Americas, 2007c). De hecho, un número importante de operadores que utilizaban los estándares CDMA han adoptado la tecnología GSM debido a la caída en su cuota de

mercado. Algunos operadores han mantenido ambas tecnologías, pero la mayoría ha preferido que todos sus clientes migren a GSM. Asimismo, la gran mayoría de los operadores TDMA también decidieron migrar a GSM. Por otro lado, no se encuentran casos de operadores de telefonía móvil que hayan abandonado la tecnología GSM para adoptar estándares de la familia CDMA (CDG, s/f).<sup>32</sup>

Se espera que entre 2007 y 2012 los suscriptores de telefonía de tercera generación pasen de 250 millones a casi 1.600 millones, y que la tecnología W-CDMA y sus actualizaciones dominen más del 80% del mercado mundial (véase el gráfico III.14). La cuota de mercado de la tecnología CDMA2000 1x EV-DO Rev 0/A/B seguiría perdiendo importancia relativa y disminuirá al 14%. Por último, la tecnología Wi-MAX debería incrementar su presencia, aunque en forma lenta debido a sus prestaciones más limitadas y a su mayor costo (véase el gráfico III.12) (3G Americas, 2007c).

Siguiendo esta línea, los operadores más importantes del mundo se han inclinado por la familia de tecnologías GSM/W-CDMA y posteriores actualizaciones (HSDPA/HSUPA). Las más fieles han sido las empresas europeas,

Gráfico III.15  
**SUSCRIPTORES DE TELEFONÍA MÓVIL EN EL MUNDO, POR TECNOLOGÍA, EN ALGUNOS PAÍSES DESARROLLADOS Y AMÉRICA LATINA, 2007**  
 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE).

<sup>32</sup> La interoperabilidad mundial para acceso por microondas (Wi-MAX) es un estándar de transmisión inalámbrica de datos que permite el despliegue de servicios fijos de voz, acceso a Internet, comunicaciones de datos en redes privadas y televisión a la carta. Wi-MAX ofrece conexiones a velocidades similares al ADSL o al cable módem con bajo costo de instalación. Esta tecnología es una buena alternativa para soluciones de “última milla” en redes metropolitanas de acceso a Internet, facilita las conexiones en zonas rurales y ofrece alternativas para las comunicaciones internas en el mundo empresarial. Wi-MAX es un concepto parecido al de la tecnología Wi-Fi, diseñada para espacios interiores como alternativa al cableado de redes y con una cobertura de pocos metros, pero con mayor cobertura y ancho de banda. A pesar de que Wi-MAX podría ofrecer servicios similares a los prestados por la tercera generación, esto aún no es factible ya que esta tecnología no permite brindar servicios móviles de voz ni de datos a costos razonables y en forma masiva (Fiscalía Nacional Económica, 2007).

cuya gran mayoría ha adoptado desde un comienzo esta trayectoria tecnológica.<sup>33</sup> La masiva adopción de la tecnología HSDPA ha permitido aumentar el ancho de banda de la tecnología de tercera generación, y la estandarización de las plataformas de servicios IP debería favorecer la aparición de una oferta más variada de servicios en Europa. No obstante, el impacto en el ingreso de los operadores sigue siendo limitado, ya que el acceso a Internet desde teléfonos móviles se utiliza poco debido a su costo (Fundación Telefónica y ENTER, 2007). Además, aunque en Japón, Estados Unidos y República de Corea la tecnología CDMA2000 está muy arraigada, las empresas líderes de estos tres mercados —SK Telecom, NTT DoCoMo y AT&T (antes Cingular Wireless)— se han inclinado por el estándar W-CDMA (véase el cuadro III.3).

La preferencia por la familia GSM no se ha limitado a los mercados internos de los operadores, sino que muchos de ellos la han incorporado a sus estrategias de

internacionalización para lograr sinergias y economías de escala, lo que ha contribuido a que esta opción tecnológica vaya ganando cada día más fuerza. Por ejemplo, Apple Inc. productor del iPhone, una de las innovaciones más exitosas del último tiempo, solo ha suscrito acuerdos de comercialización con operadores GSM que ya poseen la norma EDGE.<sup>34</sup> En 2007 el iPhone irrumpió en el mercado de la mano de AT&T en Estados Unidos, T-Mobile en Alemania, O<sub>2</sub> en Reino Unido y Orange en Francia, y se espera que en 2008 llegue al resto de Europa y gran parte de Asia.

Por último, los procesos de convergencia y sustitución de la telefonía fija y móvil han obligado a los operadores de telecomunicaciones a explorar sinergias entre ambos segmentos. Los operadores virtuales móviles (MVNO) podrían ser la respuesta para las empresas no integradas (operadores de televisión por cable, y proveedores de contenidos y aplicaciones basadas en Internet) que desean ofrecer servicios

Cuadro III.3  
PRINCIPALES OPERADORES: TRAYECTORIA TECNOLÓGICA PARA LAS COMUNICACIONES MÓVILES AVANZADAS (3G)  
EN EL MERCADO DE ORIGEN

	CDMA <sup>a</sup>					
	CDMA 2000			De banda ancha (W-CDMA)		
	1x	EV-DO <sup>b</sup> Rev 0	EV-DO Rev A	W-CDMA	HSDPA <sup>c</sup>	HSUPA <sup>d</sup>
<b>Estados Unidos</b>						
AT&T				2004	2005	2007
Verizon	2002	2003	2007			
Sprint	2002	2005	2006			
<b>Japón</b>						
NTT DoCoMo				2001	2006	2008
KDDI	2002	2003	2006			
SoftBank				2002	2006	
<b>República de Corea</b>						
Sk Telecom	2000	2002		2003	2006	2007
KTF	2001	2002				
LG TeleCom	2001		2007			
<b>Europa</b>						
Orange				2004	2006	2007
T Mobile				2004	2006	2007
TIM				2004	2006	2007
Movistar				2004	2006	2007
Vodafone				2004	2006	2007

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de CDMA Development Group (CDG) [en línea] <http://www.cdg.org/technology/3g/migration.asp>; 3G Americas [en línea] <http://www.3gamericas.com>, Informa Telecoms & Media, World Cellular Information Service (WCIS).

<sup>a</sup> Acceso múltiple por división de códigos.

<sup>b</sup> Evolución de datos optimizados.

<sup>c</sup> Acceso descendente de paquetes de alta velocidad.

<sup>d</sup> Acceso ascendente de paquetes de alta velocidad.

<sup>33</sup> El líder en este ámbito es Italia, donde un tercio de los suscriptores ya han migrado a la tercera generación, seguido de Suecia, Austria, Francia, Países Bajos, Alemania y Reino Unido (véase el gráfico III.15).

<sup>34</sup> El iPhone fue elegido el invento del año 2007 por la revista *Time*. En 2007 se vendieron más de cuatro millones de unidades. En 2008 se espera una nueva versión del iPhone que pueda operar plenamente en un ambiente de tercera generación y permita conexiones a Internet más rápidas (*Time*, 31 de octubre de 2007).



móviles. En este contexto, las autoridades reguladoras han desempeñado un papel clave estimulando, e incluso obligando, a los operadores móviles a dar acceso a sus redes a los operadores virtuales. Además, las ofertas de Cuádruple Pack podrían contribuir al crecimiento y supervivencia de los operadores móviles en los próximos años. De hecho, los operadores virtuales móviles podrían convertirse en una seria amenaza para los operadores móviles tradicionales.<sup>35</sup>

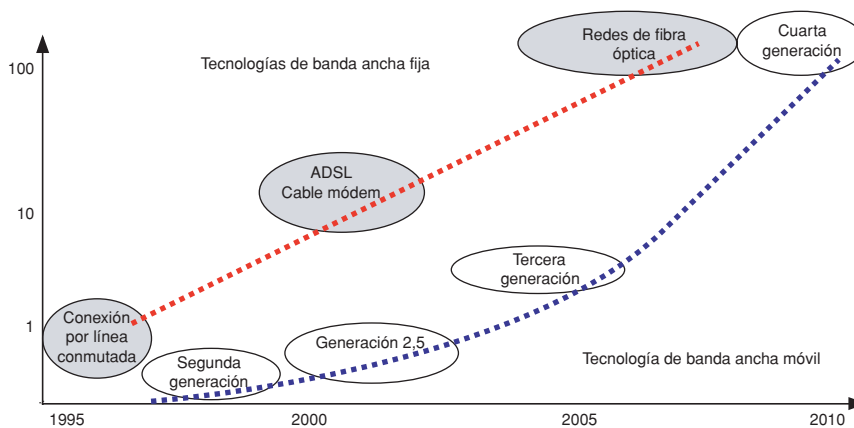
Por lo tanto, el acelerado proceso de innovación tecnológica permite crear servicios nuevos y variados, e impone desafíos tanto a los agentes establecidos como a los nuevos interesados en entrar al negocio de las telecomunicaciones. Esta dinámica influye claramente en las comunicaciones móviles, especialmente si se tienen en cuenta que la vida comercial útil de estas nuevas aplicaciones y equipos es de unos dos años (3G Americas, 2007a).

Puesto que Internet es cada vez más importante, el acceso por banda ancha es fundamental. Este tipo de conexiones ha registrado un crecimiento espectacular, sobre todo desde plataformas fijas. En la actualidad, la mayoría de los usuarios acceden a Internet a través

de un computador conectado a una línea fija (ADSL o cable módem). Sin embargo, se espera que los usuarios comiencen a solicitar servicios de banda ancha permanentes, independientemente de su ubicación o tipo de dispositivo (Ericsson, 2007). Así, al disminuir la brecha entre los servicios de banda ancha fijo y móvil (véase el gráfico III.16), las opciones inalámbricas deberían convertirse en el principal mecanismo para acceder a Internet a altas velocidades (véase el gráfico III.17).<sup>36</sup> En este escenario, las nuevas tecnologías de telefonía móvil de tercera generación adquirirán un creciente protagonismo, proporcionando servicios de banda ancha a la gran mayoría del mercado mundial.

En los próximos años los servicios de voz seguirán teniendo una posición dominante, sin embargo, existirá una creciente presión por mejorar la calidad y la variedad de los servicios, sobre todo las aplicaciones multimedia interactivas.<sup>37</sup> El gran desafío de los operadores es poder establecer un mercado masivo para este tipo de servicios. Las principales empresas del sector están procurando ofrecer servicios fáciles de usar, adaptados a las necesidades y preferencias de los usuarios y a un bajo costo.

Gráfico III.16  
**EVOLUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA, DESDE PLATAFORMAS FIJAS Y MÓVILES, 1995-2010**  
*(Ancho de banda, megabits por segundo, en escala logarítmica)*



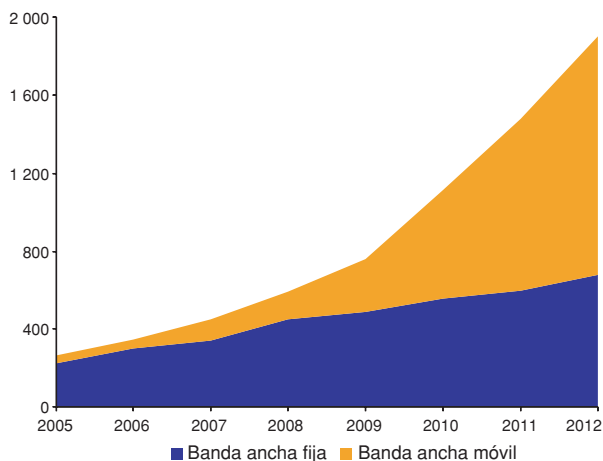
**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones, "Oportunidades y desafíos de la banda ancha", Madrid, 2007; 3G Americas [en línea] <http://www.3gamericas.com>; Teleco Informação em telecomunicações [en línea] <http://www.teleco.com.br>, y CDMA Development Group (CDG) [en línea] <http://www.cdg.org>.

<sup>35</sup> En Estados Unidos este fenómeno podría darse con más fuerza dada la sólida posición de los operadores de televisión por cable. Los operadores virtuales móviles, actualmente en plena expansión en Estados Unidos y Reino Unido, podrían cambiar las futuras condiciones de competencia en el mercado global de telefonía móvil, aun cuando los operadores tradicionales continúen controlando la cadena de valor del negocio.

<sup>36</sup> En muchos países, los mecanismos de tarificación son diferentes: por el servicio de banda ancha fijo se cobra una tarifa plana, mientras que el costo del servicio de banda ancha móvil varía según los kilobytes transmitidos (Fiscalía Nacional Económica, 2007).

<sup>37</sup> Se prevé que la participación de los servicios de voz en el total de los ingresos del sector disminuya entre 2006 y 2012, del 93% al 86% (Pyramid Research, 2007).

Gráfico III.17  
**USUARIOS DE BANDA ANCHA FIJA Y MÓVIL EN EL MUNDO,**  
**2005–2012**  
 (En millones de usuarios)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Ericsson, "White Paper: HSPA, The Undisputed Choice for Mobile Broadband" [en línea] <http://www.ericsson.com>, mayo de 2007.

El paso siguiente debería ser la introducción de una infraestructura que funcione totalmente con el protocolo Internet, la denominada cuarta generación (4G), que ofrezca baja latencia, tráfico de datos a altísima velocidad y avanzada calidad de servicio. Esto permitirá a los operadores móviles competir con empresas de acceso

fijo a banda ancha, ofreciendo una amplia variedad de servicios, como servicios de voz a través del protocolo de Internet, publicidad y televisión móvil, y diferenciándose al integrar presencia, ubicación y movilidad en sus servicios (CDG, 2007b) (véase el gráfico III.16). En la actualidad, Japón ya está experimentando con las tecnologías de cuarta generación, con NTT DoCoMo a la vanguardia. Esta empresa realizó con éxito las primeras pruebas (alcanzó 100 Mbps a 200 Km/h) y espera poder lanzar comercialmente los primeros servicios de cuarta generación en 2010. Se prevé que se implante en el resto del mundo hacia 2020.

Por lo tanto, estas nuevas tecnologías permitirían revertir, al menos parcialmente, la tendencia a la disminución del ingreso medio por usuario (ARPU) de los operadores de telecomunicaciones, sobre todo en el segmento de voz. De hecho, el avance de los servicios de datos inalámbricos podría contribuir positivamente al incremento del ARPU en los próximos años. En la actualidad, estas prestaciones habrían incrementado los ingresos de algunos operadores entre el 20% y el 30% y se habrían convertido en el principal factor diferenciador en un mercado de servicios móviles altamente competitivo (CDG, 2007b). Esta es la gran apuesta de los operadores de telecomunicaciones en los países desarrollados, que de manera paulatina y progresiva se estaría trasladando a mercados emergentes, como América Latina y el Caribe.

## D. América Latina: los operadores apuestan por la movilidad

### 1. Los operadores extranjeros y el auge de la telefonía móvil

América Latina y el Caribe no ha quedado al margen de los grandes cambios del mercado mundial de las telecomunicaciones. En los últimos 20 años se liberalizaron la mayoría de los mercados regionales y se privatizaron los operadores estatales. De este modo, algunos de los principales operadores internacionales de la industria se convirtieron en protagonistas de este proceso. Las reformas tuvieron un gran impacto en el sector en términos de inversiones en infraestructura,

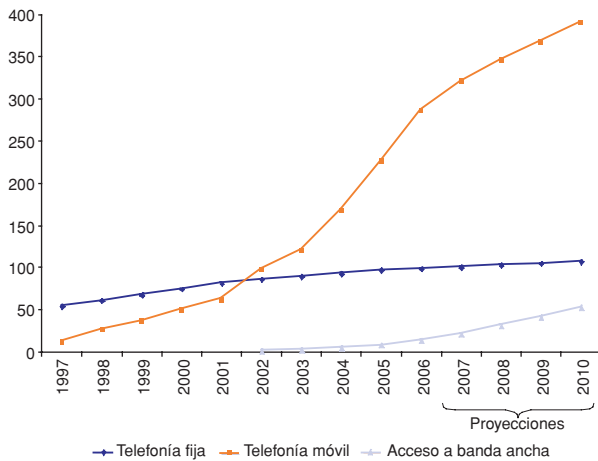
transferencia de tecnología, disminución de precios y avance en la calidad de los servicios.

A finales de los años noventa, la telefonía fija registró elevadas tasas de crecimiento y se convirtió en un negocio muy atractivo para las operadoras de telecomunicaciones. De hecho, las empresas sujetas a exigencias impuestas en los procesos de privatización las cumplieron sobradamente, incluso antes de los plazos establecidos. Además, se realizaron grandes

avances en términos de productividad y los flujos de caja generados permitieron financiar en un período de tres años las inversiones realizadas (Beca, 2007). Gracias a este desempeño las operadoras de telecomunicaciones fueron evaluadas favorablemente en los mercados de capitales, lo que les permitió obtener abundantes recursos para financiar sus planes de expansión y diversificación, sobre todo hacia el segmento inalámbrico. La base de clientes de telefonía fija se incrementó de forma notable y pasó de 25 millones a 72 millones entre 1990 y 2000 (véase el gráfico III.18).

La crisis de principios de la presente década afectó sobremanera a las operadoras latinoamericanas, que frenaron prácticamente todas sus inversiones en telefonía fija. Al igual que en los países desarrollados, aunque con menor velocidad, se registró una singular desaceleración del crecimiento del número de abonados y de los ingresos del segmento, debido a la disminución de las tarifas y a la enorme competencia de los servicios móviles. De este modo, la telefonía fija perdió rápidamente importancia relativa en el total de la industria y cayó del 60% al 40% entre 2000 y 2006 (véase el gráfico III.19).

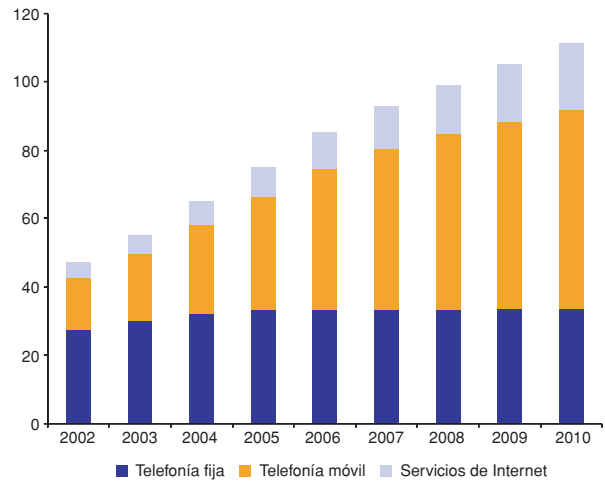
Gráfico III.18  
**AMÉRICA LATINA: SUSCRIPTORES DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, POR SEGMENTO, 1997-2006 Y PROYECCIONES 2007-2010**  
 (En millones de suscriptores)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE).

Al igual que ocurrió en el resto del mundo, en la región se produjo un crecimiento explosivo de la telefonía móvil, que fue sustituyendo cada vez más a la telefonía fija (véase el gráfico III.18). El crecimiento de los servicios móviles se ha sustentado en gran medida en el éxito del sistema de prepago, que representa más del 80% de la base de abonados, y en la estrategia de los

Gráfico III.19  
**AMÉRICA LATINA: MERCADO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, INGRESOS POR SEGMENTO, 2002-2010**  
 (En miles de millones de dólares)

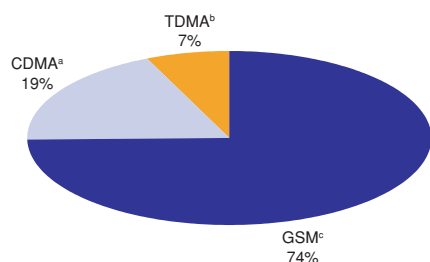


Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE).

operadores de subvencionar los equipos terminales. Como consecuencia, los suscriptores de telefonía móvil casi han triplicado a los de telefonía fija y el segmento ha aumentado rápidamente su participación en el total de la industria, pasando del 30% al 50% entre 2000 y 2006 (véase el gráfico III.19). No obstante, este crecimiento se ha visto acompañado de una considerable reducción del ingreso medio por usuario de los operadores, como resultado de las características de los abonados (clientes del sistema de prepago) y el incremento de la competencia. Con todo, el sector de la telefonía móvil en América Latina se ve obligado, al igual que en el resto del mundo, a sincerar costos ya que, de no ser así, las fragilidades manifiestas que lo caracterizan no permitirán augurar un futuro muy promisorio (Beca, 2007).

Desde fines de los años noventa, la telefonía móvil ha sido el principal destino de la inversión de los mayores operadores regionales, con el fin de acelerar la migración entre tecnologías de segunda generación y ampliar y mejorar las redes. La predominancia europea de los principales operadores regionales contribuyó a la expansión de la tecnología GSM, que en la actualidad aglutina al 74% de los clientes (véase el gráfico III.20). De este modo, pese a la escasez de frecuencias y el costo de los teléfonos, se ha producido una migración gradual hacia nuevas generaciones de telefonía móvil. De hecho, varios operadores ya han puesto en marcha servicios de generación 2,5 y tercera generación.

Gráfico III.20  
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: SUSCRIPTORES  
 DE TELEFONÍA MÓVIL, POR TECNOLOGÍA, SEPTIEMBRE DE 2007**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Global Mobile Suppliers Association (GSA), "GSM/3G market technology update: mobile market development in Latin America" [en línea] <http://www.gsacom.com/news/statistics.php4>, 29 de octubre de 2007.

<sup>a</sup> Acceso múltiple por división de códigos.

<sup>b</sup> Acceso múltiple por división de tiempo.

<sup>c</sup> Sistema global para las comunicaciones móviles.

Por último, América Latina y el Caribe registran un retraso relativo en materia de acceso a Internet de

banda ancha debido a la escasa cobertura del servicio, la limitada penetración de la computadora, el bajo nivel de ingresos de la población y el alto costo de despliegue de la infraestructura de red. No obstante, este segmento ha crecido recientemente a una tasa superior al promedio mundial. Este desfase tiene su origen en la falta de incentivos que tuvieron los operadores de telefonía para desplegar accesos con tecnologías como ADSL. Para los operadores de telefonía fija, el despliegue de accesos de banda ancha en sus propias redes representaba, más que una oportunidad, un claro riesgo de sustitución del tráfico telefónico conmutado por los servicios de voz a través del protocolo de Internet (VoIP). Además, la ausencia de ofertas de Triple Pack no ayudaba a agilizar el despliegue de tecnología ADSL en las redes de telefonía local. Con la reducción de sus ingresos tradicionales, los operadores se vieron obligados a modernizar sus redes y a incorporar tecnología de acceso a banda ancha. En la actualidad, las conexiones ADSL representan el 74% de los accesos de banda ancha en la región (Fundación Telefónica y ENTER, 2007).<sup>38</sup>

## 2. Nuevas posiciones de las empresas: ¿hacia un duopolio regional?

A medida que se transformaba el mercado latinoamericano de telecomunicaciones, comenzó a observarse un intenso proceso de consolidación de los principales operadores. Mientras algunos abandonaban América Latina como respuesta a la intensa competencia global y regional, en particular empresas estadounidenses como BellSouth, Verizon y AT&T, que vendieron sus activos en América Latina, otros aprovecharon la coyuntura para fortalecer su posición regional. En este segundo grupo, se destacan nítidamente Telefónica de España y la empresa mexicana Telmex/América Móvil, seguidas a gran distancia por Telecom Italia (véase el cuadro III.4).<sup>39</sup> Paralelamente, operadores más pequeños, entre los que se destacan la empresa de origen sueco Millicom y la irlandesa Digicel, lograron una importante presencia en mercados de menores dimensiones en Centroamérica y el Caribe (véase el recuadro III.2).

Existen algunas semejanzas interesantes entre los actuales líderes de la industria en América Latina,

Telefónica España y Telmex/América Móvil: ambas fueron vendidas como empresas verticalmente integradas con la idea, entre otras cosas, de crear un "campeón nacional" capaz de competir con operadoras extranjeras en sus respectivos mercados nacionales (España y México), y basaron su estrategia de crecimiento en la internacionalización de sus operaciones centrándose en América Latina. Pero existen también algunas diferencias notables entre estas dos operadoras. Por una parte, en una primera etapa, Telefónica privilegió los activos de telefonía fija en los países del Cono Sur, para luego avanzar hacia el norte e ingresar a los nuevos segmentos de la industria (telefonía móvil, Internet y, más recientemente, televisión de pago). Por otra parte, Telmex/América Móvil se centró desde un inicio en los segmentos más dinámicos (telefonía móvil, el segmento corporativo e Internet) y en los mercados más grandes (Brasil y México) para luego extenderse a casi toda la región.

<sup>38</sup> Sin embargo, el mercado de cable módem debería seguir creciendo y constituir una alternativa al ADSL que, ante la falta de apertura de las redes, sigue estando controlado por los operadores tradicionales. Las soluciones inalámbricas, como la interoperabilidad mundial para acceso por microondas (Wi-MAX) podrían favorecer un mayor despliegue de la banda ancha en un futuro cercano.

<sup>39</sup> Telecom Italia ha centrado su presencia en Brasil en el segmento de telefonía móvil, en el que ocupa el segundo lugar del mercado. Entre 2004 y 2006 vendió sus activos de telefonía móvil en Chile, Perú, y República Bolivariana de Venezuela. Además, en abril de 2007 el Gobierno de Bolivia anunció la nacionalización parcial de ENTEL Bolivia. En Argentina posee una participación en Telecom Argentina.

Cuadro III.4  
**AMÉRICA MÓVIL, TELEFÓNICA Y TELECOM ITALIA: OPERACIONES EN AMÉRICA LATINA, DICIEMBRE DE 2007**  
 (En miles de clientes)

	Telefónica				Telecom Italia		Telmex/América Móvil	
	Fijo	Móvil	Banda ancha	TV de pago	Fijo	Móvil	Fijo	Móvil
Argentina	4 578	13 734	1 150	-	4 138	10 666	-	14 618 <sup>a</sup>
Bolivia	-	-	-	-	74	1 756	-	-
Brasil	11 960	33 484 <sup>b</sup>	3 289	231	-	31 268	2 674	30 228
Chile	2 172	6 283	687	220	-	-	-	2 672
Colombia	2 329	8 372	200	73	-	-	-	22 335
Ecuador	-	2 582	-	-	-	-	-	6 936
Paraguay	-	-	-	-	-	1 626	-	-
Perú	2 782	8 129	623	640	-	-	-	5 455
Uruguay	-	1 148	-	-	-	-	-	-
Venezuela (Rep. Bol. de)	-	10 430	-	-	-	-	-	-
América del Sur	23 821	84 162	5 949	1 164	4 212	45 316	2 674	83 284
México	-	12 538	-	-	-	-	17 800	50 011
Centroamérica	125 <sup>c</sup>	5 278 <sup>c</sup>	22	-	-	-	2 197	8 157
Caribe	-	-	-	-	973 <sup>d</sup>	153 <sup>d</sup>	1 340 <sup>e</sup>	3 496 <sup>e</sup>
Total	23 946	101 978	5 971	1 164	5 185	45 469	24 011	144 948

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Telefónica [en línea] <http://www.telefonica.es>; Telecom Italia [en línea] <http://www.telecomitalia.it>, y América Móvil [en línea] <http://www.americamovil.com>.

<sup>a</sup> Incluye las operaciones en Argentina, Paraguay y Uruguay.

<sup>b</sup> Operación conjunta con Portugal Telecom, donde Telefónica posee el 50%.

<sup>c</sup> Telefónica opera en El Salvador y Guatemala en telefonía fija y móvil, y en Nicaragua y Panamá en telefonía móvil.

<sup>d</sup> Telecom Italia opera en Cuba.

<sup>e</sup> América Móvil opera en Puerto Rico y República Dominicana.

Recuadro III.2  
**DOS PEQUEÑOS LÍDERES EN TIERRA DE GIGANTES: MILLICOM Y DIGICEL EN CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE**

En algunas de las economías pequeñas de América Latina y el Caribe han surgido operadores diferentes de los que dominan los grandes mercados de la región, que han logrado constituir interesantes redes subregionales. Por una parte, en el Caribe de habla inglesa dos operadores encabezan el sector de las telecomunicaciones: la británica Cable & Wireless y la empresa de capital irlandés Digicel. Mientras la primera ofrece servicios de telefonía fija y móvil, la segunda se concentra en el segmento inalámbrico. Por otra parte, en Centroamérica la empresa de origen sueco Millicom surge como uno de los operadores más importantes en El Salvador, Guatemala y Honduras, compitiendo directamente con América Móvil y Telefónica, los grandes líderes regionales. Además, Millicom ha comenzado a extender su presencia a mercados de menores dimensiones de América del Sur, como Bolivia y Paraguay, posición que ha fortalecido recientemente gracias a la adquisición de Colombia Móvil

por 480 millones de dólares, lo que le dio acceso al mercado colombiano con una base de 2,2 millones de clientes.

Con más de 6 millones de clientes, Digicel se ha convertido en el operador de telecomunicaciones móviles de más rápido crecimiento en el Caribe. En 2001 inició sus operaciones en Jamaica y desde ahí se ha extendido a más de 20 países y territorios de la subregión: Anguila, Antigua y Barbuda, Aruba, Barbados, Bermudas, Bonaire, Curaçao, Dominica, Granada, Guadalupe, Guayana Francesa, Guyana, Haití, Islas Caimán, Islas Turcas y Caicos, Jamaica, Martinica, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, y Trinidad y Tabago, además de El Salvador en Centroamérica. Digicel ha invertido más de 1.900 millones de dólares en este proceso de expansión.

En mayo de 2006 Digicel ingresó a Haití, donde invirtió cerca de 260 millones de dólares y captó en el primer año de funcionamiento 1,4 millones de suscriptores. Esta ha sido la mayor inversión

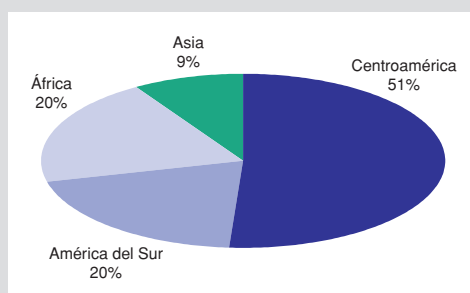
realizada por una empresa extranjera en Haití en toda su historia. En diciembre de 2007 Digicel obtuvo una licencia para operar redes móviles en Honduras.

Millicom se ha centrado en el segmento de la telefonía móvil en mercados emergentes de África (Chad, Ghana, Senegal, Sierra Leona y Tanzania), Asia (Camboya, República Democrática Popular Lao y Sri Lanka) y América Latina, donde su principal fuente de ingresos es Centroamérica. La marca Tigo de Millicom es líder en los mercados de El Salvador y Honduras, y ocupa el segundo puesto, luego de América Móvil, en Guatemala. En América del Sur, es la marca principal en Paraguay, la segunda en Bolivia y la tercera en Colombia, donde la superan América Móvil y Telefónica.

Al igual que Telefónica y América Móvil, Digicel y Millicom han emprendido una migración masiva al estándar europeo GSM y han comenzado a desplegar actualizaciones que les han permitido ofrecer nuevos servicios de valor agregado.

Recuadro III.2 (conclusión)

**MILLICOM: VENTAS POR REGIÓN, 2006**  
(En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Millicom [en línea] <http://www.millicom.com/operations/operations.cfm>, y Digicel [en línea] <http://www.digicelgroup.com>.

En la segunda mitad de los años noventa, mientras la operadora estatal de telecomunicaciones de España se privatizaba, la competencia en el mercado local se hacía más intensa. Adelantándose a este proceso y aprovechando las oportunidades surgidas de las privatizaciones latinoamericanas, Telefónica adquirió activos en Argentina, Chile, Perú y República Bolivariana de Venezuela y suscribió acuerdos de cooperación con importantes operadores europeos con el propósito de realzar su capacidad para operar y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo (Calderón, 1999). En 1998 Telefónica dio un paso clave en su estrategia de internacionalización al participar con éxito en la privatización de las telecomunicaciones en Brasil. Entre otros activos, Telefónica adquirió en este proceso el control de la operadora de telefonía fija (Telesp) de la ciudad de São Paulo.

A principios de la presente década Telefónica intercambió activos en el mercado brasileño con la empresa portuguesa Portugal Telecom (PT) y presentó varias ofertas públicas de adquisición de acciones (OPA) sobre la totalidad del capital que no controlaban sus subsidiarias latinoamericanas (CEPAL, 2007a). En la "Operación Verónica" Telefónica desembolsó cerca de 20.000 millones de dólares, alrededor del doble de lo que ya había invertido en la región. Además, la empresa española ingresó al mercado mexicano tras adquirir las operaciones de Motorola en ese país. De este modo, Telefónica se consolidaba como el primer operador de telecomunicaciones de América Latina. Asimismo,

concretó ambiciosos planes de inversión, especialmente en el segmento de la telefonía móvil, mediante la incorporación de nuevos productos y servicios.

Ante la mayor competencia en México, Telmex, al igual que lo había hecho Telefónica años antes, decidió que para poder sobrevivir tenía que competir en los mercados de sus rivales potenciales.<sup>40</sup> De este modo, y de manera bastante temprana, la empresa decidió internacionalizar sus operaciones como elemento central de su estrategia de crecimiento y consolidación. A finales de la década de 1990, después de un frustrado intento de ingresar al mercado de Estados Unidos, la empresa mexicana adquirió algunos activos en telefonía móvil e Internet en Brasil, Ecuador y Guatemala. Paralelamente, en el mercado interno utilizó novedosos sistemas para atraer a nuevos clientes de telefonía móvil, segmento en el que la escala es muy importante. Telmex entendió esto muy pronto e incorporó a clientes de bajos ingresos a través del mecanismo de prepago (CEPAL, 2006).

De este modo, aprovechando la sólida posición de liderazgo en el mercado mexicano, donde había ejercido un monopolio, Telmex decidió potenciar su estrategia de internacionalización, sobre todo en el sector de la telefonía inalámbrica, y en septiembre de 2000 creó América Móvil mediante la escisión de algunos activos de Telmex.<sup>41</sup> De este modo, la nueva empresa comenzó a desarrollar una estrategia propia y pudo replicar los buenos resultados obtenidos en México y crecer fuera del país aprovechando la baja penetración que aún tenía la telefonía móvil en América Latina.

<sup>40</sup> Si bien Telmex ejerció un monopolio en telefonía fija hasta fines de los años noventa, algunos operadores internacionales comenzaron a desafiar la posición de la empresa en otros segmentos del mercado, particularmente en la telefonía móvil. En consecuencia, la empresa invirtió más de 13.000 millones de dólares en la modernización, expansión y diversificación de su planta telefónica en México (CEPAL, 2006).

<sup>41</sup> TELCEL en México, TELGUA en Guatemala, Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. (CONECEL) en Ecuador y Algar Telecom Leste (ATL) en Brasil.

América Móvil entró en el negocio de las telecomunicaciones en una coyuntura particularmente favorable. En primer lugar, la empresa contaba con aproximadamente 2.000 millones de dólares en caja para nuevas adquisiciones (CEPAL, 2006). En segundo lugar, fue pionera en el desarrollo de nuevos instrumentos de financiamiento en el mercado mexicano —los llamados certificados bursátiles— que le permitieron obtener el capital adicional necesario para financiar su agresiva estrategia de expansión internacional.

En una primera etapa, la nueva empresa trató de establecer alianzas con otros operadores internacionales con objeto de adquirir la experiencia necesaria y diversificar el riesgo fuera de las fronteras de México. En noviembre de 2000 América Móvil, Bell Canada Inc. y SBC Inc. crearon Telecom Américas. Así, a través de los aportes de los socios y las nuevas adquisiciones, el consorcio empezó a consolidar una importante presencia en varios países de la región, sobre todo en Brasil. No obstante, la sociedad, que partió con gran entusiasmo, tuvo una corta existencia debido principalmente a las divergencias en las visiones estratégicas de los participantes.

En forma paralela, ante el éxito de la expansión en América Latina, Telefónica se animó a abordar el mercado europeo y participó en la licitación de licencias de telefonía móvil de tercera generación con buenos resultados en Alemania, Austria e Italia (CEPAL, 2001). No obstante, debido al deterioro de la situación económica mundial y regional y a la difícil situación de la industria, la empresa se vio obligada a replantearse el ritmo y la profundidad del proceso de expansión internacional.

En este nuevo escenario marcado por la crisis de la industria, tanto Telefónica como Telmex/América Móvil iniciaron una nueva fase en su posicionamiento regional. En primer lugar, gracias a su relativa buena posición financiera, ambas empresas pudieron aprovechar las oportunidades que dejaban otros operadores al quitar el carácter estratégico a sus activos en América Latina. En segundo lugar, Brasil se transformó en el principal “campo de batalla”, que posteriormente se fue extendiendo a toda la región.

En 2002 América Móvil adquirió las participaciones de sus socios y reestructuró Telecom Américas para concentrarse exclusivamente en Brasil.<sup>42</sup> A partir de ese momento, la empresa compró otras empresas y licencias, entre las que se destacan los activos brasileños

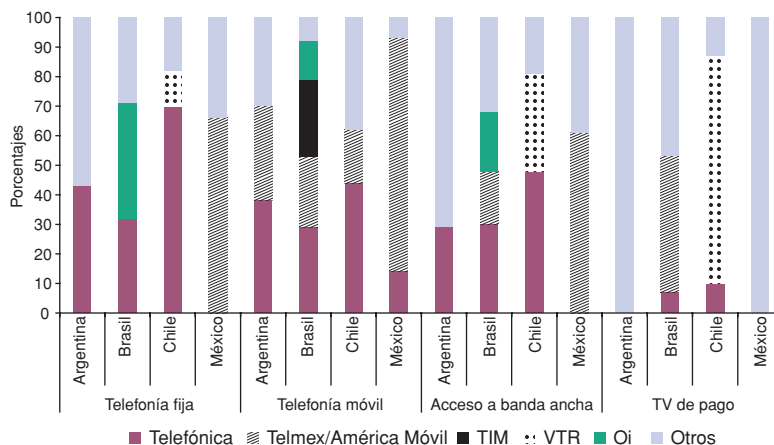
de BellSouth, que le permitieron tener cobertura nacional. A fines de 2003 América Móvil integró sus operadoras regionales en una marca unificada: Claro. Además, Telmex adquirió la participación de MCI en la empresa de larga distancia brasileña EMBRATEL. Simultáneamente, Telefónica y PT crearon una empresa conjunta que les permitió ampliar su cobertura geográfica en el mercado brasileño; la nueva compañía adquirió la mayor empresa de telefonía celular del centro-oeste y norte del país (Tele Centro Oeste, TCO) y lanzó la marca Vivo, que unificaba todas las operaciones de telefonía móvil de ambas empresas en Brasil. De este modo, la Vivo se convirtió en la mayor operadora móvil del hemisferio sur (CEPAL, 2007a).

Entre 2003 y 2006 América Móvil adquirió los activos de la estadounidense Verizon en Argentina, Puerto Rico y República Dominicana, la participación de France Télécom en la Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador (CTE), la subsidiaria de Telecom Italia en Perú y una empresa formada por Endesa España en Chile (Smartcom). Además, Telmex adquirió los activos de AT&T en América Latina y otras empresas en Argentina, Chile y Ecuador, logrando de este modo una presencia inmediata en varios de los principales mercados de telefonía fija, larga distancia y transmisión de datos de América del Sur. Además, Telefónica adquirió todas las operaciones de telefonía móvil de BellSouth en América Latina, lo que le permitió sumar 10,5 millones de clientes y ampliar la cobertura regional a Colombia, Ecuador, República Bolivariana de Venezuela y Uruguay. A partir de entonces, Telefónica unificó todas sus operaciones, salvo las de Brasil, en la marca Movistar que ya existía en España y en otros países como México. Además, reforzó su posición en el sector de la telefonía fija con la adquisición en 2006 de Colombia Telecomunicaciones (TELECOM).

De este modo, ambas empresas han conseguido una fuerte y amplia presencia regional (véanse el cuadro III.4 y el gráfico III.21) y han concentrado sus esfuerzos en rehabilitar y homogeneizar la infraestructura. Los mayores avances se han producido en el segmento de la telefonía móvil, donde ambas empresas han migrado de forma masiva a la tecnología GSM. Esta opción tecnológica permite incorporar más fácilmente los nuevos avances que ofrece la industria e incrementa el poder de negociación con proveedores de equipos y tecnología.

<sup>42</sup> América Móvil se quedó con la operación en Colombia y adquirió otras empresas, que en diciembre de 2004 se fusionaron bajo el nombre de Comunicación Celular (COMCEL). Actualmente, esta empresa proporciona servicios inalámbricos a cerca del 80% de la población de Colombia.

Gráfico III.21  
**AMÉRICA LATINA: PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES OPERADORES EN LOS MAYORES MERCADOS REGIONALES, POR SEGMENTOS, 2007**  
 (En porcentajes)



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

En este contexto, Telefónica aborda con mejores resultados el mercado europeo, luego de las complicaciones asociadas a su apuesta por las licencias de tercera generación. En 2005 adquirió el 51% de la empresa estatal checa Cesky Telecom por unos 2.750 millones de euros y lanzó una OPA por el 100% de la empresa británica O<sub>2</sub>, valorada en 31.100 millones de euros, gracias a la cual pudo acceder a los mercados de Alemania y Reino Unido (véanse los cuadros III.1 y III.2). En 2007 Telefónica trató de adquirir el control del 50% de Vivo en Brasil, operación que se complicó por la intervención de su rival latinoamericano Telmex/

América Móvil.<sup>43</sup> Sin embargo, la empresa española resultó victoriosa en la pugna por el control de Telecom Italia.<sup>44</sup> De hecho, esta última adquisición supuso un duro revés para las ambiciones de Telmex/América Móvil de entrar al mercado europeo y adquirir dimensiones mundiales. Asimismo, este acuerdo bloqueó las aspiraciones del grupo mexicano de adquirir los activos móviles de Telecom Italia en Brasil. Con relación a esto último, la Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) adoptó medidas para aislar a la subsidiaria móvil de Telecom Italia (TIM) de la influencia de Telefónica (véase el recuadro III.3).

Recuadro III.3  
**TELEFÓNICA EN BRASIL: LA BATALLA POR EL MERCADO REGIONAL**

A diferencia de otros países, Brasil ha sido un mercado especialmente difícil para Telefónica. En primer lugar, porque le costó ingresar en el país y, en segundo lugar, porque le ha resultado difícil articular sus actividades locales con su estrategia regional.

En 1996 Telefónica ingresó en Brasil gracias a la adquisición de una participación significativa en una de las pocas empresas de telecomunicaciones que no pertenecían al gobierno federal,

la Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT). Sin embargo, el gran salto de la empresa en el mayor mercado latinoamericano se logró con su exitosa participación en la privatización de Telecomunicações Brasileiras (Telebrás), mediante la que adquirió el control de la operadora de telefonía fija del estado de São Paulo (Telesp) y de las empresas de telefonía móvil Tele Sudeste Celular y Tele Leste Celular. En este resultado fue particularmente

importante la alianza estratégica que mantenía con Portugal Telecom (PT), que fue incrementando su importancia hasta la creación de una empresa conjunta en el segmento de la telefonía móvil que operaba con el nombre comercial de Vivo (CEPAL, 2007a). En el momento de iniciar su operación conjunta, Vivo tenía una participación de mercado cercana al 50% a nivel nacional y del 57% en las áreas concesionadas.

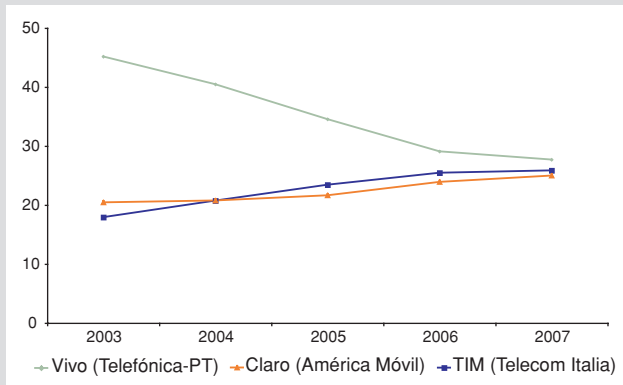
<sup>43</sup> El controlador de América Móvil adquirió el 3,4% de PT y evitó así que se concretara una oferta pública de acciones por la empresa lusa que hubiera permitido a Telefónica tomar el control del 50% de Vivo.

<sup>44</sup> En abril de 2007 Telefónica formó parte del consorcio que adquirió el 23% que tenía la sociedad Olimpia en Telecom Italia. Esto permitió a la empresa española superar la oferta de AT&T y América Móvil (unos 4.800 millones de euros) y fortalecer un nuevo eje estratégico entre Roma y Madrid. De hecho, la preferencia por Telefónica se habría debido en buena medida a las presiones del Gobierno de Italia. Telecom Italia es el primer gran operador europeo privatizado cuyo control no está en manos de grupos nacionales.



Recuadro III.3 (conclusión)

**BRASIL: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS PRINCIPALES OPERADORAS DE TELEFONÍA MÓVIL, 2003–2007**  
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de TELECO, "Informação em telecomunicações" [en línea] <http://www.teleco.com.br>, 1º de febrero de 2008.cfm, y Digicel [en línea] <http://www.digicelgroup.com>.

No obstante, Vivo comenzó a perder participación de mercado con respecto a sus principales competidores, Telecom Italia (TIM) y América Móvil (Claro). Para intentar revertir esta situación, Vivo simplificó su estructura organizacional y aumentó la participación en sus subsidiarias para mejorar la eficiencia operacional y generar sinergias.

Al parecer, la principal causa del retroceso de Vivo habría sido su fidelidad a la tecnología de acceso múltiple por división de códigos (CDMA) en un mercado donde el sistema global para las comunicaciones móviles (GSM) lograba amplia aceptación. Esta situación le dificultó alcanzar una cobertura nacional y limitó su competitividad debido al mayor costo de los terminales CDMA. En este contexto, Vivo intentó revertir la situación avanzando más rápido que otras operadoras en el área de la telefonía de tercera generación y realizando actualizaciones para ofrecer transferencia de datos a alta velocidad con CDMA2000 1x en 2001 y evolución de datos optimizados (EV-DO) en 2004. No obstante, ante las dificultades

para contrarrestar el avance de sus competidores, decidió desplegar una nueva red GSM que comenzó a funcionar a finales de 2006. En la actualidad opera con ambas tecnologías, pero probablemente migrará la gran mayoría de sus clientes a GSM.

Al margen de las dificultades operacionales, en 2006 las relaciones entre Telefónica y PT se tensaron como resultado de la posición adoptada por la empresa española ante la oferta pública de adquisición de acciones (OPA) hostil de que fue objeto la empresa lusa. Desde el lanzamiento de la OPA, se especuló que Telefónica vendería su participación en PT y que adquiriría los activos de PT en Brasil (50% de Vivo) a fin de consolidar su imagen corporativa en América Latina. Tras el fracaso de la OPA, en la que la intervención de Telmex/América Móvil fue decisiva, ambas empresas continuaron administrando Vivo, e incluso han adquirido nuevos activos y licencias de tercera generación que les han permitido ofrecer cobertura nacional, aunque continuamente surgen rumores de cambios de propiedad.

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

En agosto de 2007 Vivo adquirió el 23% de Telemig y el 19% de Amazônia Celular por 470 millones de euros aproximadamente. En octubre de 2007, la Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) aprobó la compra de Telemig por parte de Vivo, ya que la empresa no operaba en el estado de Minas Gerais. No obstante, como la ley prohíbe que una misma empresa tenga dos licencias de telefonía móvil en una misma área de concesión, ANATEL exigió a Vivo que vendiera su participación en Amazônia Celular. Por último, en diciembre de 2007 se anunció la compra de Amazônia Celular por parte de la operadora brasileña Oi. Simultáneamente, Vivo preparó una OPA voluntaria sobre el total del capital de Telemig Celular y compró nuevas frecuencias en seis estados del nordeste, lo que le permitió tener presencia en todo el país.

Las especulaciones aumentaron con el anuncio del ingreso de Telefónica a Telecom Italia, ya que surgía así la posibilidad de una consolidación de activos de ambas empresas en Brasil. En octubre de 2007, ANATEL aprobó esta operación aunque con algunas restricciones: Vivo y TIM debían mantenerse independientes, con personalidad jurídica, ejecutivos y planes de negocios propios. Esta resolución impedía por lo tanto la fusión, la superposición de licencias y cualquier imposición administrativa, tecnológica o de otro tipo. De acuerdo con ANATEL, Telefónica y Telecom Italia poseen operaciones de telefonía móvil que compiten en varias áreas de concesión, algo no permitido por la legislación brasileña en el caso de empresas de un mismo grupo.

Es difícil predecir lo que sucederá con una de las dos operadoras de telecomunicaciones más grandes de América Latina, pero está claro que su experiencia en el mercado brasileño ha resultado más compleja de lo esperado.

En términos de infraestructura física, particularmente fija, Telefónica posee una gran ventaja ya que es el operador dominante en varios de los principales mercados regionales, lo que le ha permitido "dosificar" hasta cierto punto la inversión en nuevas instalaciones

para la prestación de servicios más sofisticados (véanse el cuadro III.4 y el gráfico III.21). No obstante, presionada por la competencia de los operadores alternativos, como los de televisión por cable, Telefónica ha agilizado la comercialización del acceso a banda ancha mediante

ADSL y ha entrado directamente en el segmento de la televisión, inclinándose por la alternativa satelital con tecnología de difusión directa al hogar (DTH) para ofrecer distintas opciones de servicios integrados, sobre todo de Triple Pack.<sup>45</sup> A principios de 2008 Telefónica ofrecía servicios de Triple Pack en Brasil y Chile.

Telmex/América Móvil ha logrado una elevada participación en algunas de las actividades más dinámicas de la industria (telefonía móvil, acceso a banda ancha y segmento corporativo) mediante una explícita división de las áreas de actividad, pero ha tenido problemas a la hora de integrar sus actividades para responder a las nuevas exigencias de los consumidores. Por lo tanto, es muy probable que la empresa mexicana siga completando su oferta comercial agregando televisión de pago, e integre sus operaciones para ofrecer nuevos paquetes de servicios conjuntos. En Brasil, la empresa ha dado un paso muy significativo en esta dirección al participar en la mayor operadora de televisión por cable del país, Net. En México, donde posee un altísimo poder de mercado, no ha logrado extender su presencia al mercado de la televisión de pago, único elemento que le falta para poder ofrecer el Triple Pack. En la actualidad, las autoridades mexicanas están intentando superar los problemas regulatorios y los conflictos de intereses, principalmente entre Telmex y Televisa, para dinamizar el mercado y permitir el despliegue de servicios convergentes.

En síntesis, América Latina ha sido escenario de profundos cambios. Durante los años noventa se privatizaron prácticamente todas las empresas estatales de telecomunicaciones, y las empresas privadas —extranjeras en su mayoría— se convirtieron en los principales operadores del sector. Luego del entusiasmo inicial, la falta de competencia, los problemas de eficiencia en la regulación y el deterioro de las condiciones económicas en muchos países de la región frenaron el ímpetu de las inversiones, sobre todo en el sector de la telefonía fija. No obstante, la creciente demanda de servicios de telecomunicaciones ha permitido un rápido desarrollo de los segmentos más dinámicos de la industria, en especial la telefonía inalámbrica y, más recientemente, el acceso a Internet de banda ancha.

En poco más de 15 años y gracias a una agresiva estrategia de internacionalización centrada inicialmente en América Latina, Telefónica ha pasado a ser uno de los mayores operadores integrados del mundo (véase el gráfico III.6). Además, en menos de una década, América Móvil se ha convertido en una empresa más grande y fuerte de lo previsto en el momento de su creación (véanse el gráfico III.21 y el cuadro III.4). Ambas empresas deben parte de su éxito a un adecuado desempeño en el contexto de una política de fomento de un “campeón nacional” aunque en algunos casos ha tenido un costo considerable en el bienestar del consumidor del mercado interno.

---

### 3. América Latina y los servicios convergentes: el papel de las empresas alternativas

Aunque la oferta comercial de paquetes múltiples es aún incipiente en América Latina, parece estar ya plenamente presente en las dinámicas empresariales que comienzan a predominar en la región. Las primeras manifestaciones de este tipo de opciones comerciales se han dado en los mismos países que lideraron los procesos de reformas y han sido presentadas por operadoras de telefonía fija o de televisión por cable. De hecho, estas ofertas comerciales han surgido gracias a la existencia

de mercados donde la competencia ha alcanzado mayores niveles de profundidad y consolidación, lo que garantiza la entrada de nuevos competidores al mercado en todos sus segmentos. Sin embargo, aún subsisten múltiples obstáculos estructurales que inhiben total o parcialmente la configuración de este tipo de ofertas comerciales conjuntas en la gran mayoría de los países de la región (Beca, 2007).<sup>46</sup>

<sup>45</sup> La tecnología DTH consiste en la transmisión de señales de radio desde un satélite directamente al domicilio del usuario por medio de una antena parabólica de tamaño reducido. El servicio DTH más popular es la televisión por satélite.

<sup>46</sup> La experiencia de Estados Unidos, donde las restricciones estructurales de la misma naturaleza tuvieron corta duración, permite suponer que algo similar sucederá en América Latina. La obligación de formular ofertas de facilidades para mayoristas no discriminatorias, propiciada por el Acuerdo sobre Telecomunicaciones Básicas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y reforzada por los tratados de libre comercio que algunos países de la región han firmado con Estados Unidos, contribuye a eliminar las restricciones que impiden a algunos operadores disponer de determinados servicios necesarios para configurar sus ofertas conjuntas.

Las primeras experiencias en ofertas de paquetes en América Latina fueron presentadas por las operadoras de televisión por cable. Esto obligó a las empresas dominantes de telefonía fija a reaccionar y agilizar el despliegue de la tecnología ADSL para poder equiparar las ofertas y mitigar la pérdida de clientes. En la actualidad, otros agentes no han sido capaces de articular opciones de este tipo. De hecho, mientras la telefonía móvil se sustenta principalmente en abonados de prepago, será difícil modernizar en forma generalizada el servicio original. Además, las operadoras de servicios fijos, debido a su mejor desempeño financiero en comparación con las de servicios móviles, tienen una mayor capacidad y disponibilidad de recursos para articular emprendimientos de esta naturaleza.<sup>47</sup>

La primera experiencia comercial de paquetes múltiples se concretó en Chile en 2000, cuando la

empresa de televisión por cable VTR ofreció un Triple Pack que suscitó de inmediato el interés de los usuarios y de los operadores de telefonía fija, encabezados por la subsidiaria de Telefónica, que intentaron estructurar ofertas comerciales similares (véase el recuadro III.4). De hecho, Telefónica agilizó el despliegue de la tecnología ADSL para la provisión de acceso a Internet de banda ancha. Sin embargo, todos los agentes carecían de al menos dos de los cuatro elementos necesarios para configurar una oferta integral: telefonía móvil y televisión de pago. En este contexto, las autoridades chilenas fueron estableciendo disciplinas claras para la provisión de estos servicios.<sup>48</sup> Asimismo, formularon exigencias en términos de cable módem y operadores virtuales de telefonía móvil con el propósito de introducir una mayor competencia.<sup>49</sup>

#### Recuadro III.4

#### VTR: EL DESAFÍO A LOS LÍDERES

Desde sus orígenes VTR se ha destacado por su capacidad de innovación y diversificación en el mercado chileno de las telecomunicaciones. En la década de 1990 obtuvo una de las primeras licencias de telefonía celular e ingresó al segmento de televisión de pago, para lo cual adquirió varias redes regionales de televisión por cable.

En 1995 la empresa estadounidense Southwestern Bell Corporation (SBC) adquirió el 49% de VTR y se convirtió en socio estratégico del grupo local Luksic. Al año siguiente se concretó una fusión estratégica con la también estadounidense United International Holdings (UIH, actualmente Liberty Global Inc.), que también poseía activos

de televisión por cable en Chile, y VTR consolidó una red nacional de televisión de pago.<sup>a</sup> En 1999 Liberty Global Inc. adquirió las participaciones de sus socios (Luksic y SBC) y transformó la empresa en VTR GlobalCom S.A.

En la segunda mitad de la década de 1990 VTR fue pionera en América Latina del desarrollo de sus redes híbridas fibra óptica-coaxial (HFC), primero para ofrecer telefonía local y luego acceso a Internet de banda ancha. De este modo, con una inversión cercana a los 400 millones de dólares, VTR consolidó una plataforma nacional de banda ancha capaz de proveer servicios integrados de video, voz y datos. A principios de la presente década VTR

fue la primera empresa latinoamericana en articular ofertas comerciales de Triple Pack.

En 2005 VTR completa su fusión con Metrópolis Intercom S.A., el segundo operador de cable más importante de Chile, y fortalece así su liderazgo en el segmento de la televisión de pago. VTR ofrece actualmente servicios de voz, datos y video, y se ha convertido en el principal rival de la empresa líder del mercado chileno, la filial de Telefónica. VTR ha tratado de incorporar innovaciones, como el primer canal de alta definición de América Latina, que le permitan mantener e incluso aumentar su participación de mercado.

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

<sup>a</sup> En 2007 la empresa de cable Liberty Global operaba una red que prestaba servicios a 16 millones de clientes en varias ciudades de Australia, Chile, Europa y Japón, principalmente.

<sup>47</sup> En promedio, el margen o resultado bruto de explotación antes de deducir los intereses, las amortizaciones o depreciaciones e impuestos (EBITDA) de las operadoras de telefonía fija supera en más del doble el de las de telefonía móvil (Beca, 2007). El EBITDA, al obtenerse a partir del estado de pérdidas y ganancias, prescindiendo de las cuestiones financieras, tributarias y asientos contables (depreciación y amortización), es un buen indicador de la rentabilidad del negocio.

<sup>48</sup> La Subsecretaría de Telecomunicaciones y el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia han establecido disposiciones claras que obligan progresivamente a los proveedores de los cuatro servicios básicos a formular ofertas de facilidades de mayoristas para la provisión de estos servicios. Así, los operadores están obligados a formular ofertas de facilidades de mayoristas para la provisión de servicios de telefonía fija y la utilización del bucle de abonado por terceros.

<sup>49</sup> Por una parte, luego de su fusión con el operador de cable Metrópolis, se obligó a VTR a formular una oferta de facilitación de mayoristas para la provisión de accesos a Internet de banda ancha mediante cable módem. Por otra parte, como resultado de la fusión de los activos móviles de Telefónica y BellSouth, se autorizó la prestación de servicios de telefonía móvil a través de operadores virtuales.

Otros países de la región han tardado más en presentar este tipo de ofertas debido a la resistencia de los operadores dominantes y a las restricciones reglamentarias.

En el primer caso cabe destacar la situación de México, donde la escasa capacidad para desafiar al operador dominante (Telmex/América Móvil) habría retrasado el proceso de convergencia alrededor de dos años respecto de otros países de la región como Brasil, Chile y Perú (*América economía*, 2007j). En este contexto, cabía esperar que Telmex/América Móvil no desplegara mayores esfuerzos para el lanzamiento de ofertas de paquete múltiple, sino que aprovechara el tiempo para observar y aprender de las experiencias de otros países. De hecho, el mercado mexicano de telecomunicaciones es uno de los más concentrados y de más altos precios de América Latina (Mariscal y Ramírez, 2007). Sin embargo, en el período reciente, ante la irrupción de nuevas ofertas de servicios convergentes por parte de operadores de cable, particularmente de Cablevisión (donde Televisa posee el 51%), y la mayor proactividad de las autoridades para viabilizar este tipo de opciones comerciales, esta situación podría comenzar a revertirse.<sup>50</sup> En este escenario, Telmex/América Móvil estaría dispuesto a negociar para obtener autorización para ofrecer servicios de televisión de pago a través de sus redes telefónicas y lograr así una mayor difusión de los paquetes múltiples en el mercado mexicano.<sup>51</sup>

En Argentina la situación es similar ya que el marco legal impide que las operadoras de telefonía efectúen transmisiones en directo de programas de televisión, aunque esto podría cambiar.<sup>52</sup> En este contexto, algunos operadores alternativos, básicamente cooperativas eléctricas, han desplegado ofertas de paquetes de servicios en el interior del país. Se espera que en 2008, en la medida que la legislación lo permita, las empresas de televisión por cable (las recientemente

fusionadas Cablevisión–Multicanal) y las operadoras de telecomunicaciones (Telefónica y Telecom) articulen ofertas de Triple Pack a mayor escala. Por el momento parece existir un pacto de no agresión: Telefónica no ingresa al negocio de la televisión de pago y Cablevisión–Multicanal evita cualquier movimiento en los servicios de voz, pese a tener licencia para ofrecerlos.

En Brasil existen restricciones legales que impiden a las operadoras dominantes prestar simultáneamente servicios de telefonía móvil y televisión de pago. Además, las empresas extranjeras no pueden poseer más del 50% del capital de las empresas de televisión por cable. No obstante, las principales empresas de la industria estarían concretando algunos movimientos para tratar de revertir esta situación y alinearse con la tendencia internacional de la industria. Las operadoras de telecomunicaciones han establecido alianzas con cadenas de televisión por cable, Telmex con Net Serviços, y Telefónica con TVA Sistema de Televisão S.A (TVA). Además, Oi y Brasil Telecom han anunciado su intención de fusionarse, operación que contaría con el respaldo del gobierno ya que se establecería un actor nacional sólido que podría competir con los dos gigantes regionales: Telefónica y Telmex/América Móvil.<sup>53</sup>

Por último, la situación de la televisión de pago presenta un matiz ligeramente diferente al de los otros tres servicios básicos. Aparentemente, Telefónica habría optado por configurar sus ofertas conjuntas incluyendo un servicio de televisión satelital con tecnología de difusión directa al hogar (DTH). Esta estrategia ha tenido mucho éxito en Chile, donde ya posee un 10% del mercado. En Brasil ha concretado una oferta similar en la ciudad de São Paulo, que ha ampliado a otras ciudades como Río de Janeiro, Curitiba y Porto Alegre, gracias a una asociación comercial con la operadora de televisión por cable TVA.<sup>54</sup> Además, podría extenderse a Argentina, donde ha presentado la

<sup>50</sup> A finales de 2007 seis de los operadores más importantes de México ofrecían el Triple Pack en Cuernavaca, Guadalajara, México, D.F., Monterrey y Toluca a precios que fluctuaban entre los 53 y 73 dólares mensuales. En sus dos primeros meses de operación Cablevisión logró captar 6.000 nuevos abonados de Triple Pack en solo el 20% del territorio de cobertura en México, D.F.

<sup>51</sup> A finales de 2007 las autoridades gubernamentales mexicanas trataron de lograr un acuerdo con Telmex y Televisa para estimular la competencia en el mercado mexicano. Por una parte, se permitiría a Telmex ofrecer servicios de televisión de pago para favorecer la oferta de servicios convergentes. Por otra parte, se pretendía incrementar la competencia en la “última milla” y avanzar en materia de portabilidad numérica, es decir, en la posibilidad de que un usuario cambie de proveedor conservando su número telefónico.

<sup>52</sup> En 2005 el gobierno firmó un acuerdo con Telefónica y Telecom por el cual las empresas se comprometieron a retirar sus demandas ante el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) y a congelar sus tarifas. A cambio, el poder ejecutivo promulgaría una nueva ley de telecomunicaciones que autorizaría a las empresas a brindar nuevos servicios no contemplados hasta ese momento (*La Nación*, 4 de octubre de 2006). Sin embargo, hasta la fecha la ley continúa en trámite legislativo.

<sup>53</sup> A finales de abril de 2008, Oi anunció la compra de Brasil Telecom por 3.500 millones de dólares. La operación depende del cambio de la legislación del sector, ya que actualmente está prohibido que una operadora de telefonía fija compre otra empresa de un segmento diferente, y de la aprobación de los organismos reguladores, como la Agencia Nacional de Telecomunicaciones (ANATEL) y el Consejo Administrativo de Defensa Económica (CADE) (*Folha Online*, 25 de abril de 2008 [en línea] [www.folha.com.br](http://www.folha.com.br)).

<sup>54</sup> A fines de 2006, Telefónica adquirió las operaciones con tecnología de microondas (MMDS) de TVA en las ciudades de São Paulo, Río de Janeiro, Curitiba y Porto Alegre, para las cuales no existen restricciones legales. Asimismo, pasó a controlar el 100% de las acciones preferenciales y parte de las ordinarias de las operaciones de televisión por cable de TVA en São Paulo, Curitiba, Florianópolis y Foz de Iguazú.

solicitud correspondiente. De este modo, Telefónica habría dejado de lado, al menos por ahora, un servicio de televisión por Internet, cuya convergencia con la telefonía e Internet es sustancialmente mayor que la de la televisión tradicional. Además, no está claro si el mercado preferirá un servicio de televisión con una parrilla programática al estilo tradicional o un servicio más interactivo programable a demanda.

Telmex a su vez logró una sólida posición en Brasil tras la entrada de Embratel en la mayor cadena de televisión por cable del país, Net Serviços, con presencia en las principales ciudades del país: São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Brasilia, Florianópolis y Goiania. Ambas empresas lanzaron la primera oferta de Triple Pack en el mercado brasileño en 2006. Con esta experiencia y visualizando la tendencia que comenzaba a consolidarse en el ámbito internacional, Telmex/América Móvil dio un renovado impulso a su estrategia de expansión internacional y se centró en la prestación de servicios convergentes de voz, datos y video con cobertura nacional en los principales mercados de la región. Para ello centró su atención en las operadoras de televisión por cable y adquirió empresas de este tipo en Chile (Zap y Canal del Fútbol), Colombia (CableCentro, Satel

Caribe y Superview) y Perú (Mega Cable y Cable Express). Asimismo, se ha especulado que el operador mexicano estaría interesado en las mayores cadenas de televisión por cable de Argentina y Chile: la formada por la fusión de Multicanal y CableVisión, y VTR. A fines de 2007 Telmex comenzó a ofrecer el Triple Pack en Chile a través de una red inalámbrica Wi-MAX.

Para potenciar sus operaciones fuera del mercado mexicano, a fines de 2007 Telmex reagrupó sus activos en el exterior en una empresa independiente denominada Telmex Internacional.

En resumen, debido al avance aún limitado de los mercados latinoamericanos hacia soluciones convergentes, es poco probable que la discusión se centre en las características de las redes, como sucede en los países desarrollados. El debate gira en torno a los cambios regulatorios que son necesarios para ofrecer estas opciones comerciales. No obstante, la creciente demanda de tráfico que traerán aparejada estos paquetes múltiples obligarán a los operadores a plantearse la necesidad de avanzar hacia redes de fibra óptica de próxima generación, proceso que aún está bastante atrasado en América Latina. Sin embargo, empieza a reducirse la brecha en el ámbito de las soluciones inalámbricas.

---

#### 4. ¿Existe un mercado para servicios convergentes móviles?

En América Latina los operadores de telefonía móvil han utilizado básicamente tres tipos de tecnologías de segunda generación: el sistema global para las comunicaciones móviles (GSM), el acceso múltiple por división de códigos (CDMA) y el acceso múltiple por división de tiempo (TDMA). El estándar GSM, que fue el último en implantarse y sustituyó principalmente al TDMA, posee en la actualidad el mayor número de abonados (véase el gráfico III.20). Entre 1997 y 2000 la mayoría de los operadores regionales adoptaron las tecnologías cdmaOne y TDMA para su infraestructura de redes digitales. Posteriormente, ante la necesidad de introducir nuevos servicios de datos, los operadores comenzaron a sustituir sus redes TDMA por el servicio general de radio por paquetes (GPRS) para usuarios de GSM o a migrar de cdmaOne a CDMA2000 1x (Fundación Telefónica y ENTER, 2007, p. 170). Finalmente, la supremacía de los operadores europeos (Telefónica y Telecom Italia) y las tendencias globales hicieron que GSM se impusiera por un amplio margen.

A mediados de la presente década la mayoría de

los países de América Latina y el Caribe enfrentaban cierta incertidumbre respecto del despliegue de redes de tercera generación. En primer lugar, los resultados de estas tecnologías en Europa no fueron tan promisorios como se esperaba. En segundo término, se desconocía la dimensión real del mercado potencial para el desarrollo de servicios inalámbricos de datos en la región. En tercer lugar, se requerían cuantiosas inversiones para habilitar estos nuevos servicios. Por último, era evidente la escasez de frecuencias adecuadas para prestar servicios de tercera generación, sobre todo para los estándares desarrollados en Europa y Japón.

En este contexto, la mayoría de los operadores regionales fueron avanzando de manera cautelosa en la prestación de servicios de datos a través de redes de segunda generación. En una primera fase, algunos de los principales operadores comenzaron a ofrecer servicios de generación 2,5, utilizando una plataforma CDMA2000 1x, tecnología que requería menor inversión, mejoraba las redes existentes, permitía usar las mismas frecuencias de la segunda generación e

introducía innovaciones de manera permanente. No obstante, el aumento de la competencia, la expansión de los sistemas de prepago, la creciente masificación de la norma GSM en el ámbito mundial, las opciones estratégicas de los principales operadores (América Móvil, Telefónica y TIM), la necesidad de concretar acuerdos para el desplazamiento global (*roaming*), los mayores costos operacionales y la alta dependencia de las redes CDMA de la tecnología proporcionada por la empresa estadounidense Qualcomm, propiciaron un

gran cambio estratégico en las operadoras regionales que migraron de forma masiva al estándar europeo GSM.

Las empresas realizaron cuantiosas inversiones para concretar esta acción estratégica y desplegar redes paralelas a las existentes, que fue posible rentabilizar gracias al amplio espacio de crecimiento que aún mantenía el mercado de voz de segunda generación en América Latina y el Caribe. A partir de este punto, la gran mayoría de los operadores regionales avanzaron hacia la tercera generación utilizando las actualizaciones

Cuadro III.5

## AMÉRICA LATINA: TRAYECTORIA TECNOLÓGICA DE LAS COMUNICACIONES MÓVILES AVANZADAS DE LOS PRINCIPALES OPERADORES

	CDMA <sup>a</sup>						
	CDMA2000			De banda ancha (W-CDMA)			
	1x	EV-DO <sup>b</sup> Rev 0	EV-DO Rev A	EDGE <sup>c</sup>	W-CDMA	HSDPA <sup>d</sup>	HSUPA <sup>e</sup>
<b>Telefónica/Movistar</b>							
- Argentina	2003 <sup>f</sup>			2005	2007	2007	
- Brasil (Vivo)	2001	2004		2007			
- Chile	2004 <sup>f</sup>			2003	2007		
- Colombia	2003			2006	2008 <sup>g</sup>		
- Ecuador	2002				2008 <sup>g</sup>		
- Guatemala	2003	2004					
- México				2004	2008 <sup>g</sup>	2008 <sup>g</sup>	
- Nicaragua	2003						
- Panamá	2002						
- Perú	2003						
- Uruguay	2004 <sup>f</sup>			2007	2007		
- Venezuela (Rep. Bol. de)	2002	2005					
<b>América Móvil</b>							
- Argentina				2004	2007	2007	
- Brasil <sup>h</sup>				2004	2007	2007	
- Chile	2002				2007		
- Colombia				2005	2008 <sup>g</sup>	2008 <sup>g</sup>	
- Ecuador				2005			
- Guatemala					2008 <sup>g</sup>		
- Honduras					2008 <sup>g</sup>		
- México				2004	2008 <sup>g</sup>	2008 <sup>g</sup>	
- Paraguay				2005	2007		
- Perú				2004	2008 <sup>g</sup>		
- Uruguay				2004	2007		
<b>TIM</b>							
- Argentina				2004	2007	2007	
- Brasil				2004	2008 <sup>g</sup>		
- Paraguay				2004			
<b>Otros operadores locales</b>							
- Brasil Telecom (Brasil)				2005	2008 <sup>g</sup>		
- Oi (Brasil)					2008 <sup>g</sup>		
- ENTEL PCS (Chile)				2004	2006	2006	
- Alegro PCS (Ecuador)	2003	2005					
- Iusacell (México)	2003	2005	2007				
- Ancel (Uruguay)				2005	2007		
- Movilnet (Venezuela (Rep. Bol. de))	2002	2005					

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de *CDMA Development Group* (CDG) [en línea] <http://www.cdg.org/technology/3g/migration.asp>; 3G Americas [en línea] <http://www.3gamericas.com>; Informa Telecoms & Media, World Cellular Information Service (WCIS).

<sup>a</sup> Acceso múltiple por división de códigos.

<sup>b</sup> Evolución de datos optimizados.

<sup>c</sup> Tasas de datos mejorados para la evolución de GSM.

<sup>d</sup> Acceso descendente de paquetes de alta velocidad.

<sup>e</sup> Acceso ascendente de paquetes de alta velocidad.

<sup>f</sup> Cobertura pendiente.

<sup>g</sup> La red estaría operativa durante 2008.

<sup>h</sup> En Brasil, Telmex posee participación en Embratel, operadora que tiene una red CDMA2000 1x desde 2006 y tecnología EV-DO desde 2007.

disponibles de las mismas redes GSM, es decir el servicio general de radio por paquetes (GPRS), las tasas de datos mejoradas para la evolución de GSM (EDGE) y, más recientemente, CDMA de banda ancha (W-CDMA). En este contexto, solo unos pocos operadores continuaron la trayectoria evolutiva de CDMA2000 apuntando esencialmente a nichos de mercado de usuarios de pospago de altos ingresos (véase el cuadro III.5).<sup>55</sup>

Las estrategias de los operadores han sido fundamentales en estos cambios debido sobre todo a la fuerte consolidación del mercado regional. América Móvil y TIM priorizaron desde el inicio la trayectoria de GSM, mientras que Telefónica, en su rápida expansión regional, creó un mosaico de tecnologías donde convivían TDMA, CDMA y GSM, con cierta supremacía de las dos primeras (Telefónica y ENTER, 2007). En una etapa inicial, esta situación no planteaba mayores problemas, ya que las tecnologías operaban de manera sobrepuesta y simultánea. Telefónica desplegó en algunos países actualizaciones de sus redes CDMA con la tecnología CDMA2000 1x para ofrecer servicios de datos a mayor velocidad (véase el cuadro III.5).<sup>56</sup> No obstante, ante la necesidad de mejorar su competitividad y frenar el avance de sus principales competidores, Telefónica decidió efectuar una migración masiva de sus principales subsidiarias latinoamericanas a GSM, lo que le permitió generar economías de escala y le dio mayor libertad para negociar con los proveedores de equipos, redes y soluciones tecnológicas. De esta forma, la operadora española comenzó a prestar servicios equivalentes a los ofrecidos por sus rivales a precios competitivos. No obstante, Brasil siguió siendo un mercado particularmente complejo para Telefónica (véase el recuadro III.3). Con todo, América Latina y el Caribe se ha convertido en una de las regiones de mayor crecimiento del mundo para los servicios inalámbricos GSM.

Estos ajustes tecnológicos retrasaron en cierta medida la adopción de las redes de tercera generación en América Latina. De hecho, las principales operadoras, aprovechando su poder de mercado, trataron de recuperar los costos de la migración de sus clientes a redes GSM de segunda generación, para revertir la tendencia a la baja del ingreso medio por usuario en los servicios de voz, antes de seguir avanzando más decididamente

hacia una nueva etapa de evolución tecnológica. Sin embargo, no descuidaron totalmente la actualización de las redes GSM para incrementar la capacidad de transferencia de datos mediante las tecnologías GPRS y EDGE. Desde la perspectiva de los operadores GSM, EDGE se transformaba en una excelente oportunidad para que los usuarios comenzaran a familiarizarse con servicios móviles de datos inalámbricos y abría también la posibilidad de incrementar sus ingresos (3G Americas, 2007d). En 2003 la filial chilena de Telefónica (Movistar) fue la primera operadora en desplegar una red EDGE en América Latina. En la actualidad existen más de 30 redes de ese tipo en los principales países de la región (3G Americas, 2007b).

En este contexto de cierto retraso de las empresas líderes en su proceso de transformación, los primeros en concretar iniciativas comerciales más sofisticadas en el ámbito de la telefonía móvil, al igual que sucedió en la telefonía fija, fueron algunos operadores alternativos. Entre fines de 2006 y principios de 2007, Entel PCS, antigua filial chilena de Telecom Italia y actualmente controlada por capitales locales, y Telemig Celular, recientemente adquirida por Vivo, fueron las primeras operadoras regionales en desplegar una red W-CDMA en Chile y Brasil. Con este estímulo competitivo, los principales operadores comenzaron a avanzar más decididamente en esta dirección.

En 2007 los servicios de tercera generación comenzaron a estar efectivamente disponibles en la región (véase el mapa III.1). La mayoría de las iniciativas se han centrado en el Cono Sur, sobre todo en Argentina, Chile y Uruguay, donde todos los operadores ofrecen servicios de tercera generación, y han estado dirigidas por las principales empresas del ámbito regional: Telefónica, América Móvil y TIM.<sup>57</sup> En la mayoría de los casos, los nuevos servicios de tercera generación han reutilizado el espectro disponible en las redes GSM de segunda generación, con el despliegue de la tecnología W-CDMA. A fines de 2007 cerca de una docena de operadores ofrecía servicios W-CDMA/HSDPA en América Latina y el Caribe. Paralelamente, algunos de los operadores que siguieron fieles a la tecnología CDMA2000, en particular en Brasil y México, concretaron avances importantes en las redes de tercera generación, actualizando sus redes con

<sup>55</sup> Algunos operadores consideraron que la oferta de telefonía de prepago y servicios de mensajes cortos era insuficiente para satisfacer la demanda de las empresas grandes y medianas y de consumidores más sofisticados.

<sup>56</sup> Movistar, la subsidiaria de telefonía móvil de Telefónica, desplegó redes CDMA2000 1x en Argentina, Brasil (a través de Vivo), Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Bolivariana de Venezuela y Uruguay.

<sup>57</sup> En 2007 varias subsidiarias de los principales operadores de América Latina y el Caribe han comenzado a ofrecer servicios de tercera generación con tecnología W-CDMA: Telefónica en Argentina y Uruguay a través de Movistar, y en Monterrey (México), mediante un plan piloto; América Móvil en Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay a través de sus marcas Claro y CTI Móvil, y TIM en Argentina a través de Telecom Personal.

EV-DO.<sup>58</sup> Siguiendo esta tendencia, se estima que los suscriptores de W-CDMA podrían llegar a los 15,3 millones en 2009, el triple de los correspondientes a la tecnología CDMA2000 1x EV-DO (Rev 0/A/B) que se estiman en 5.2 millones (3G Americas, 20 de noviembre de 2007). Esta dinámica se intensificará seguramente con la disminución del precio de los terminales.<sup>59</sup>

Sin embargo, aunque la mayoría de los operadores importantes han previsto migrar a tecnologías de tercera generación, muchos de ellos deben establecer nuevas frecuencias (1.900–2.100 MHz) o liberar espectro en los rangos de frecuencias actuales (850 900 MHz) antes de poder lanzar redes de acceso descendente de paquetes

de alta velocidad a través del sistema universal de comunicaciones móviles (UMTS/HSDPA). Brasil dio el primer paso en esta dirección y concluyó con éxito el proceso de licitación de nuevas bandas de frecuencia para servicios de tercera generación en diciembre de 2007. Desde la perspectiva del gobierno, el proceso resultó un éxito, ya que se vendieron todas las licencias y se recaudaron casi 3.000 millones de dólares —tras pagar una prima del 90% sobre el precio mínimo (*Reuters*, 20 de diciembre de 2007). Los grandes ganadores fueron las principales operadoras regionales: Vivo, donde Telefónica posee el 50%, y América Móvil adquirieron licencias en las nueve áreas subastadas, y TIM en ocho de ellas. El resto de las licencias se adjudicaron a las operadoras brasileñas Oi (5), Brasil Telecom (2) y CTBC (3). La única operadora que participó en el proceso y que no obtuvo ninguna licencia fue la estadounidense Nextel. América Móvil fue la operadora que más invirtió en este proceso, con un desembolso de 792 millones de dólares, seguida de TIM (736 millones de dólares) y Vivo (637 millones de dólares). Las operadoras deberán invertir otros 2.200 millones de dólares para habilitar los servicios de tercera generación en Brasil. En 2008, se espera que se emprendan procesos similares en Chile, México y algunos países andinos.

En resumen, en los últimos años, la mayoría de los operadores han procurado obtener el máximo de beneficio posible del crecimiento del mercado de voz, por lo que parece razonable que hayan introducido de forma gradual los servicios de datos utilizando las actualizaciones disponibles en las mismas redes GSM y CDMA de segunda generación. Por el momento, dado el alto costo de los terminales y las elevadas tarifas, estas prestaciones estarían limitadas a clientes corporativos y segmentos de la población de alto nivel de ingreso. Sin embargo, presionados por la tendencia a la baja del ingreso medio por usuario, las operadoras deberían estimular el desarrollo de los nuevos servicios de tráfico de datos, sobre todo la banda ancha móvil. El desafío consiste en encontrar las aplicaciones adecuadas que permitan masificar estos servicios en mercados que no son particularmente ricos.

Mapa III.1  
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: AVANCE DE LA TELEFONÍA DE TERCERA GENERACIÓN ENTRE LAS OPERADORAS DE LA FAMILIA GSM, DICIEMBRE DE 2007



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de World Cellular Information Service (WCIS).

**Nota:** Los límites y los nombres que figuran en este mapa no implican su apoyo o aceptación oficial para las Naciones Unidas.

<sup>58</sup> Entre los principales operadores que ofrecen servicios de tercera generación, básicamente acceso a banda ancha móvil sobre una plataforma CDMA2000 1x EV-DO, se destacan: Vivo de Brasil, Iusacell de México, Movilnet de República Bolivariana de Venezuela, Alegro PCS de Ecuador, y Movistar y Telgua de Guatemala (CDG s/f). Sin embargo, en 2007 Vivo comenzó a operar una nueva red GSM, lo que unido a la compra de Telemig Celular, hace suponer que acelerará la migración de clientes hacia la norma europea. A finales de 2007 en América Latina y el Caribe existían unas 30 redes CDMA2000 1x, 11 de las cuales incorporan tecnología EV-DO ([en línea] [http://www.cdg.org/cdg/teams/Lat\\_Amer/latin\\_america.asp](http://www.cdg.org/cdg/teams/Lat_Amer/latin_america.asp)).

<sup>59</sup> Aunque según IMT-2000 el rango de frecuencia del espectro radioeléctrico para las redes de tercera generación se sitúa entre los 400 Mhz y 3.000 Mhz, los equipos de telecomunicaciones se diseñan para operar en bandas de frecuencia específicas. Debido a las economías de escala en la industria del hardware, el nivel de las ventas tiene un efecto significativo en los precios finales de los equipos de telecomunicaciones. De este modo, las decisiones adoptadas en los grandes mercados sobre la utilización de ciertas bandas influyen en el precio de los equipos que operan con estas (Fiscalía Nacional Económica, 2007).



## E. Conclusiones

El mercado mundial de las telecomunicaciones enfrenta actualmente grandes desafíos relacionados con la velocidad del cambio tecnológico, las complejidades regulatorias y la situación financiera y competitiva de las empresas del sector. Esto último ha definido las características de las estrategias corporativas desplegadas por los principales operadores y las empresas alternativas que han comenzado a disputarles segmentos importantes del mercado. Los cambios que determinarán las comunicaciones del futuro se están definiendo en un pequeño grupo de economías industrializadas entre las que se destacan Japón, Estados Unidos, República de Corea y algunos países de la Unión Europea, pero se han comenzado a extender rápidamente a gran parte del mundo, incluida América Latina y el Caribe.

Como resultado del aumento de la competencia y la eliminación de las fronteras tradicionales de la industria, han disminuido los ingresos de los operadores dominantes en el sector de la telefonía fija, y esto se ha compensado parcialmente con el desempeño de los servicios inalámbricos y del tráfico de datos. En este contexto, el crecimiento sustentable del sector de las telecomunicaciones dependerá en gran medida de la capacidad para generar ingresos adicionales con nuevas aplicaciones interactivas como los servicios de voz a través del protocolo de Internet, la televisión a la carta, la televisión por Internet, y la banda ancha móvil, entre otras. De este modo, tanto los operadores dominantes como las empresas alternativas han sorprendido al mercado con innovadoras ofertas comerciales, donde destaca la oferta de servicios de voz, datos y video conocida como Triple Pack.

No obstante, ante la creciente sofisticación de las exigencias del mercado, los operadores se enfrentan a limitaciones que ponen de manifiesto la escasa infraestructura disponible. Para desplegar nuevas redes de fibra óptica para plataformas fijas o de tercera generación para comunicaciones móviles avanzadas es necesario desembolsar una gran cantidad de recursos financieros. No obstante, no se sabe con certeza si será posible rentabilizar esas inversiones. Es evidente que el mercado potencial para las nuevas aplicaciones de servicios de paquetes múltiples y de tráfico de datos de altísima velocidad (fijo y móvil) no tiene un carácter masivo, sino que respondería más bien a las necesidades de clientes corporativos y suscriptores de altos ingresos.

En este contexto, se han propuesto diversas alternativas para intentar estimular un “círculo virtuoso” sustentado en la innovación como catalizador de nuevos servicios y como motor de la demanda (véase el gráfico III.22), entre ellas: i) el establecimiento de alianzas público-privadas para sustentar una estrategia nacional de desarrollo en el ámbito de la ciencia y la tecnología, donde se destaca la experiencia de Japón y República de Corea; ii) el estímulo de la competencia entre infraestructuras, como el que se observa en Estados Unidos, y iii) el fomento de la competencia entre servicios, básicamente en la “última milla”, como ocurre en varios países de la Unión Europea.

Gráfico III.22  
CÍRCULO VIRTUOSO BASADO EN LA INNOVACIÓN



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Instituto de Tecnología de Massachusetts, *The Broadband Incentive Problem*, White Paper preparado por el Broadband Working Group, MIT Communications Futures Program (CFP), Cambridge University Communications Research Network, septiembre de 2005.

De este modo, dependiendo del escenario en que se encuentren, los operadores deberían profundizar y acelerar sus estrategias de inversión e innovación a fin de devolver el valor a sus redes de acceso fijo y móvil, y acelerar la transición hacia redes asociadas, para convertirse en prestadores de servicios, contenidos y aplicaciones para los usuarios de Internet.

En América Latina y el Caribe los principales operadores se han centrado en ampliar su base de clientes para ganar en materia de escala y sinergias, sobre todo en el segmento de la telefonía móvil. De

este modo, el número de empresas se ha reducido de manera notable y se limita básicamente a dos grandes operadores regionales: Telefónica y Telmex/América Móvil. Además de la fuerte disputa entre ambas empresas, los operadores alternativos, principalmente cadenas de televisión por cable, han contribuido de manera muy significativa a incrementar la competencia e introducir innovaciones tecnológicas en infraestructura, equipos y aplicaciones. Sin embargo, esta situación no está lo suficientemente generalizada. De hecho, debido a los vacíos regulatorios, la inercia de las autoridades sectoriales y de competencia, la intensa presión de los operadores dominantes y la ausencia de operadores alternativos, los beneficios de las nuevas tecnologías han tardado en llegar a la gran mayoría de los usuarios locales.

La incertidumbre sobre el mercado potencial de los nuevos servicios avanzados de telecomunicaciones es mucho mayor en la región que en los mercados industrializados. No obstante, al igual que en otros lugares, los negocios tradicionales dan muestras de agotamiento, por lo que los operadores se ven obligados a buscar nuevas fuentes de ingresos.

En términos de inversiones, dadas las presiones competitivas, los principales operadores —en su gran

mayoría extranjeros— estarían apostando por concretar ofertas comerciales convergentes por lo que han desplegado la infraestructura necesaria para ello. Tal es el caso de la tecnología ADSL en plataformas fijas y estándares de tercera generación para comunicaciones móviles avanzadas. Otros operadores han “congelado” sus inversiones descremando el mercado de los servicios tradicionales o han ido concretando en forma paulatina nuevas iniciativas para adelantarse a futuros competidores o cambios legislativos y evitar así una disminución de su participación en el mercado. En esta última situación, por lo general han postergado al máximo la implementación comercial de las nuevas tecnologías.

Por último, aunque la tecnología es un factor exógeno para la mayoría de las economías latinoamericanas, su uso mediante plataformas de comunicaciones modernas y de bajo costo podría ayudar a reducir la brecha con los países desarrollados. Por lo tanto, es fundamental definir una estrategia de desarrollo nacional en este ámbito y establecer alianzas público–privadas como instrumento para transferir a los usuarios los beneficios del acelerado proceso de innovación tecnológica imperante.

## Capítulo IV

# La inversión extranjera directa de Canadá en América Latina y el Caribe

### A. Introducción

En este capítulo se examina la inversión extranjera directa (IED) de Canadá en América Latina y el Caribe y el historial de las empresas transnacionales canadienses que operan en la región. En la sección A se estudia brevemente la trayectoria de desarrollo de Canadá y se hace hincapié en su naturaleza cambiante y en el papel que la IED ha desempeñado en ella. En la sección B se analizan las estrategias empresariales ligadas a la inversión directa canadiense en el exterior en los sectores en que esta es más evidente: financiera y gestión de activos, recursos naturales y manufacturas. Las estrategias de inversión directa en el exterior de las empresas canadienses que operan en América Latina y el Caribe (en busca de mercados, de recursos naturales o de eficiencia) se estudian en la sección C.

### 1. Trayectorias de desarrollo de Canadá

En la evolución de Canadá se pueden distinguir tres grandes trayectorias de desarrollo. En primer lugar, como colonia del Reino Unido por más de 100 años, su papel primario consistía en proveer recursos naturales e ingresos fiscales a la madre patria, constituir un nuevo mercado para la industria británica y defender al Imperio Británico.<sup>1</sup> Al contrario de lo que ocurrió con las trece

colonias americanas, en las que se peleó una guerra revolucionaria con el Reino Unido por la independencia, la relación de Canadá con la corona británica fue en general amigable. Básicamente se le concedió la independencia al establecerse la Confederación en 1867, aunque no tuvo su propio tribunal de apelación final hasta los años treinta. Canadá mantiene una relación

<sup>1</sup> Aunque Canadá se convirtió oficialmente en una colonia del Reino Unido después del Tratado de París celebrado en 1763, había —entre otras— colonias inglesas y francesas en el territorio desde principios de 1600.

especial con su antigua patria en la medida en que la Reina del Reino Unido es todavía el jefe de estado simbólico en calidad de Reina de Canadá, representada por el Gobernador General, y Canadá es un miembro activo de la Comunidad Británica de Naciones. En la era colonial, el país se dedicaba a explotar sus recursos primarios sin avanzar en la industrialización, con lo cual su economía tuvo un desarrollo limitado, en particular en cuanto a las industrias manufactureras.

El establecimiento de la Confederación condujo a una segunda trayectoria de desarrollo, a la que se hace referencia como Política Nacional. Aunque mantuvo una sólida relación con el Reino Unido, el gobierno federal de Canadá se concentró en desarrollar la economía mediante la Política Nacional establecida por el Primer Ministro John A. MacDonald, que se aplicó hasta la segunda guerra mundial. El objetivo de esta política nacionalista y proteccionista era promover las industrias canadienses, por medio de barreras comerciales para proteger a la industria nacional de las importaciones. Con el paso del tiempo el alcance de la Política Nacional se amplió para abarcar también la construcción de la red ferroviaria (Canadian Pacific Railway), la colonización de las “grandes llanuras”, la creación de puertos y la asistencia financiera para el establecimiento de vínculos marítimos con Europa y Asia para facilitar la exportación de los productos canadienses.

A mediados del siglo veinte los beneficios de la Política Nacional habían disminuido y comenzó una tercera trayectoria de desarrollo basada en una mayor integración con la economía de Estados Unidos. La integración mediante las inversiones de empresas privadas canadienses y estadounidenses —cuyo objetivo era maximizar las ganancias— promovió la nueva cercanía de estos dos países más que cualquier iniciativa política formal de esa época para profundizar la relación.<sup>2</sup> Este era un desenlace natural, vista la proximidad y afinidad cultural de Canadá con su vecino del sur, por una parte, y el progreso derivado de la integración económica en mercados competidores, como la Comunidad Económica Europea, por otra. A medida que la relación económica de Canadá con Estados Unidos se intensificó, disminuyó su relación con el Reino Unido, aunque este país continuó siendo importante en el contexto político. La integración del continente norteamericano se incrementó mediante tres acuerdos comerciales formales: el Pacto Automotor de 1965 entre Canadá y Estados Unidos, el Acuerdo de

Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos de 1989 y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte de 1994, en el que se incorporó a México.

En la transición de la estrategia de desarrollo independiente a la de integración con el resto de América del Norte, los principales instrumentos de política económica dejaron de ser nacionalistas y pasaron a ser regionales y hasta cierto punto mundiales, los instrumentos de naturaleza intervencionista fueron sustituidos por instrumentos de no intervención y se abandonaron el proteccionismo y la política industrial basada en empresas estatales y el desarrollo regional para dar paso a iniciativas de libre mercado respecto del comercio internacional y la inversión extranjera. Mientras que más del 80% de las exportaciones de Canadá todavía se destinan a Estados Unidos, solo alrededor del 50% de las importaciones proceden de ese país. Con respecto a la inversión extranjera directa, Estados Unidos sigue siendo el principal inversionista, pero en menor medida que antes. La inversión directa en el exterior de Canadá solía concentrarse en el mercado estadounidense, pero en el último período se ha diversificado.

En la actualidad, Canadá es uno de los ejemplos mundiales de éxito económico, pues se encuentra en el octavo lugar en términos de producto interno bruto (PIB) y en la decimoquinta posición respecto del PIB per cápita. Se trata de un país grande (casi 10.000.000 de kilómetros cuadrados), cuya población es relativamente pequeña (unos 33 millones de habitantes) y que presenta una interesante combinación de grandes dotaciones de recursos naturales, una mano de obra muy calificada y una relación privilegiada con su vecino, Estados Unidos. Mientras que los servicios representan alrededor de dos tercios del PIB, las manufacturas representan menos del 20% y los recursos naturales menos del 10%. Canadá se ha convertido en una importante nación desde el punto de vista comercial y su comercio exterior (exportaciones más importaciones) equivale al 70% del PIB (Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional, Canadá, 2007). En otras palabras, Canadá posee las características de una economía madura exitosa.

No obstante los buenos resultados del pasado, han surgido algunas dificultades para la economía canadiense. En primer lugar, la desaceleración y la pérdida de competitividad internacional a largo plazo de la economía estadounidense se traducen en una menor demanda de exportaciones canadienses en un momento

<sup>2</sup> Estados Unidos ha sido el principal destino de las exportaciones de Canadá desde 1942 y Canadá ha sido el principal mercado exterior para las exportaciones estadounidenses desde 1946 (U.S. Commercial Service, 2008).

en que todavía se debe cerrar la brecha de prosperidad de Canadá con respecto a Estados Unidos.<sup>3</sup> En segundo lugar, las iniciativas canadienses para establecer una nueva trayectoria de desarrollo basada en la innovación han sido débiles y sus repercusiones en la productividad nacional y la competitividad internacional limitadas.<sup>4</sup> En tercer lugar, los esfuerzos de las autoridades para cambiar la trayectoria de desarrollo concentrada en Estados Unidos por una trayectoria regional o internacional (Lynch, 2007) han sido solo parcialmente exitosos y la marcada apreciación del dólar canadiense dificulta cada vez más el alcance de los objetivos mediante una agenda

estrictamente comercial.<sup>5</sup> Esto sugiere que la inversión extranjera directa continuará siendo fundamental para el desarrollo canadiense. Evidentemente, la IED será necesaria para complementar el pasaje hacia una trayectoria de desarrollo basada en la innovación y la inversión directa en el exterior será esencial para una mayor presencia de Canadá a nivel mundial.

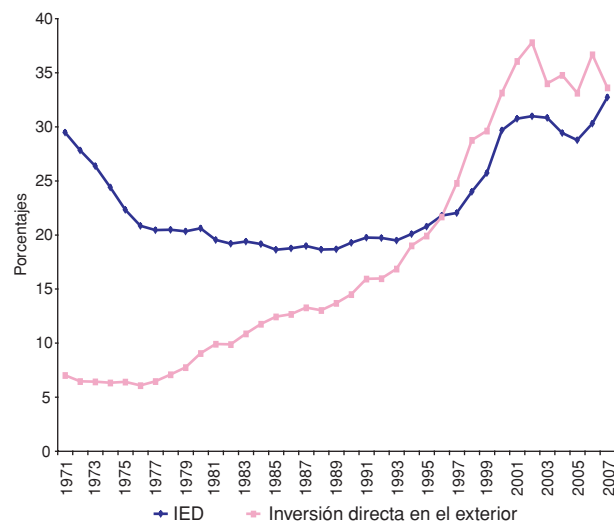
En la siguiente sección se describe la reciente evolución de Canadá como receptor e inversionista, mientras que en la subsección 3 se examinan la naturaleza del debate y las medidas de políticas públicas en esta área.

## 2. Canadá como receptor de IED e inversionista en el exterior

En el gráfico IV.1 se observa que la IED acumulada realizada en Canadá ha representado alrededor del 20%–30% del PIB en el período 1971–2007 —un porcentaje relativamente alto con respecto a los estándares internacionales— y ha aumentado en los últimos años. Por otra parte, la inversión directa en el exterior se mantuvo entre el 5% y el 10% hasta 1980, pero luego aumentó en forma gradual hasta llegar al 30%–35% del PIB y eventualmente superó a la IED a mediados de los años noventa.

En el gráfico IV.2 se muestran los datos sobre el crecimiento de la IED de Canadá en su totalidad y por región. Tanto las inversiones recibidas como las realizadas por Canadá han aumentado a un ritmo acelerado, superando ampliamente el crecimiento del comercio y del PIB.<sup>6</sup> Pese a que Estados Unidos es el principal origen y destino de las inversiones, su predominancia está disminuyendo paulatinamente.

Gráfico IV.1  
CANADÁ: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA E INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR ACUMULADAS, 1971–2007  
(Como porcentaje del PIB)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de la Oficina de Estadísticas de Canadá.

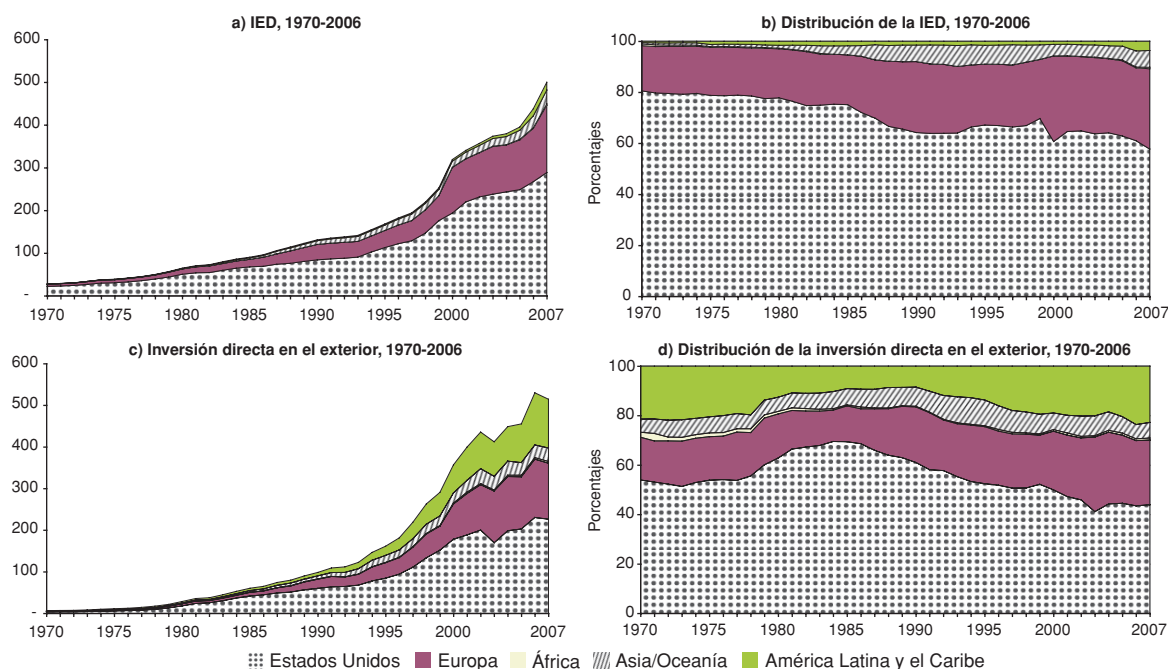
<sup>3</sup> De acuerdo con James Milway, director ejecutivo del Institute for Competitiveness and Prosperity (ICAP), la brecha de prosperidad indica que con una dotación similar de recursos naturales, físicos y humanos, los canadienses obtienen resultados inferiores en cuanto al agregado de valor para crear bienes y servicios para los consumidores de Canadá y el resto del mundo. Este autor sugiere que los gobiernos deben incrementar las inversiones en capital físico y humano, las empresas necesitan una mayor presión competitiva para fomentar una mayor inversión y todos los canadienses deben invertir en sus propias capacidades y productividad.

<sup>4</sup> Véase un resumen de la estrategia de innovación de Canadá en Innovation in Canada [en línea] <http://www.innovationstrategy.gc.ca/go1/innovation/site.nsf/en/in02314.html> e Industry Canada [en línea] [http://www.ic.gc.ca/epic/site/ic1.nsf/en/h\\_00231e.html](http://www.ic.gc.ca/epic/site/ic1.nsf/en/h_00231e.html).

<sup>5</sup> En Canadá se han instrumentado varios acuerdos de libre comercio, la mayoría de los cuales incluye capítulos sobre la inversión (con Chile en 1997, Costa Rica en 2002, los países de la Asociación Europea de Libre Comercio —Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza— y Perú en 2008) y a su vez se están negociando otros en la actualidad (con República de Corea y la Unión Europea, entre otros).

<sup>6</sup> La inversión directa en el exterior de Canadá ha aumentado a una tasa compuesta del 13% y la IED se ha incrementado a una tasa del 8% desde 1970 a la actualidad. En el período posterior a los años noventa, la inversión directa en el exterior se incrementó a una tasa compuesta del 11%, mientras que la IED recibida creció a una tasa del 8%.

Gráfico IV.2  
**CANADÁ: TENDENCIAS DE IED, 1970–2006**  
 (En millones de dólares canadienses y porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de la Oficina de Estadísticas de Canadá.

La proporción de las inversiones estadounidenses realizadas en Canadá y de las inversiones canadienses destinadas a Estados Unidos comenzó a disminuir a mediados de la década de 1980 a raíz de la reducción de las barreras comerciales entre los dos países.<sup>7</sup> Antes de la liberalización comercial, los dirigentes de empresas transnacionales que buscaban nuevos mercados debían establecer filiales en el otro país para evitar el pago de aranceles. La disminución de la protección comercial como resultado de las reducciones arancelarias de las sucesivas rondas del Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT) permitió que las empresas transnacionales de cada país consolidaran la producción en sus respectivos mercados nacionales y accedieran a otros mercados mediante las exportaciones. La liberalización comercial se formalizó mediante el Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos de 1989, que en 1994 se extendió para incluir a México mediante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.<sup>8</sup>

A diferencia de su relación con Estados Unidos, la relación de Canadá con Europa en materia de IED ha crecido, pues alrededor del 30% de la IED procede de ese continente, en comparación con menos del 20% en los años setenta. Tradicionalmente, Asia y Oceanía, América Latina y el Caribe (incluidos los centros financieros extraterritoriales) y África no han sido fuentes importantes de IED. No obstante, algunas empresas de esas regiones han realizado inversiones en Canadá en los últimos años, en el contexto del aumento de la IED de los países en desarrollo a nivel mundial (UNCTAD, 2006). En el recuadro IV.1 se analiza el caso de América Latina y el Caribe.

Estados Unidos y Europa también han sido los principales destinos de las inversiones directas en el exterior de Canadá, pero en menor medida en comparación con las inversiones que esta última recibe de los primeros. Asia y Oceanía, África y en particular América Latina y el Caribe están cobrando importancia como destino de las inversiones directas en el exterior de Canadá.

<sup>7</sup> Esta tendencia de la IED de Canadá se opone a los patrones observados en el comercio pues la proporción de exportaciones canadienses a Estados Unidos se mantiene muy alta. La proporción de las importaciones de Canadá desde ese país no ha cambiado considerablemente.

<sup>8</sup> Existen por cierto importantes normas nacionales que se deben cumplir para que los bienes producidos dentro de América del Norte sean elegibles para el acceso libre de aranceles a los otros países miembros. El TLCAN permitió a cada país la exención de varios sectores, que se mantuvieron protegidos.

La principal motivación de la IED mundial en Canadá parece ser la búsqueda de recursos naturales, visto que la energía, los minerales metálicos, la madera y el papel son los principales sectores receptores de inversiones extranjeras (véase el gráfico IV.3). A estos les siguen las industrias de servicios —entre ellos finanzas y seguros, servicios y comercio minorista—, en cuyo caso las inversiones probablemente obedecen a la búsqueda de acceso a mercados, pues para participar en industrias de servicios canadienses las

empresas transnacionales deben establecerse en el país. Las inversiones en las industrias del sector manufacturero —incluidas maquinaria y transporte— están en tercer lugar y su objetivo es con seguridad la búsqueda de eficiencia, debido a que desde la liberalización comercial los aranceles ya no constituyen un factor importante en la IED (Hejazi y Pauly, 2005).<sup>9</sup> Las conclusiones que pueden formularse a partir de estas cifras con respecto a los efectos de la IED en la innovación en Canadá son relativamente pocas.

Recuadro IV.1  
INVERSIONES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN CANADÁ

En general, las inversiones de América Latina y el Caribe en Canadá estaban ligadas a los centros financieros extraterritoriales (véase el cuadro). De hecho, la contribución de estos centros a la inversión extranjera directa de América

Latina y el Caribe en Canadá en 1990 y 2000 era del 82% y el 76%, respectivamente. No obstante, esta tendencia está cambiando, a medida que algunas empresas de países latinoamericanos han comenzado a invertir directamente en Canadá. En 2006, como

consecuencia de la importante adquisición de Inco por la empresa brasileña Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), el 62% de la IED latinoamericana destinada a Canadá procedió de Brasil y un 2% correspondió a México.

AMÉRICA LATINA: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CANADÁ, 1990, 2000 y 2007  
(En millones de dólares y porcentajes)

País	1990		2000		2007	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Argentina	...	...	...	...	119	0,7
Brasil	152	8,2	621	15,9	12 815	70,5
Colombia	...	...	3	0,1	4	0,0
México	-13	-0,7	215	5,5	294	1,6
Panamá	118	6,4	93	2,4	80	0,4
Centros financieros extraterritoriales <sup>a</sup>	1 599	82	2 966	76	4 862	27
Bahamas	143	7,7	197	5,1	149	0,8
Barbados	...	...	240	6,2	495	2,7
Bermuda	1 302	70,2	2 065	53,0	3 007	16,5
Islas Vírgenes Británicas	12	0,6	94	2,4	581	3,2
Antillas Neerlandesas	92	5,0	338	8,7	6	0,0
Islas Caimán	50	2,7	32	0,8	624	3,4
Total	1 856	100,0	3 898	100,0	18 174	100,0

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de la Oficina de Estadísticas de Canadá.

<sup>a</sup> Países que informan

Las inversiones no financieras de América Latina en Canadá se destinan sobre todo a las industrias de la minería, los metales y el cemento, en las que —como se menciona en el capítulo I de este informe— varias translatinas (empresas transnacionales de América Latina y el Caribe) han adquirido o procuran adquirir prestigio mundial (véase también CEPAL, 2006). La adquisición

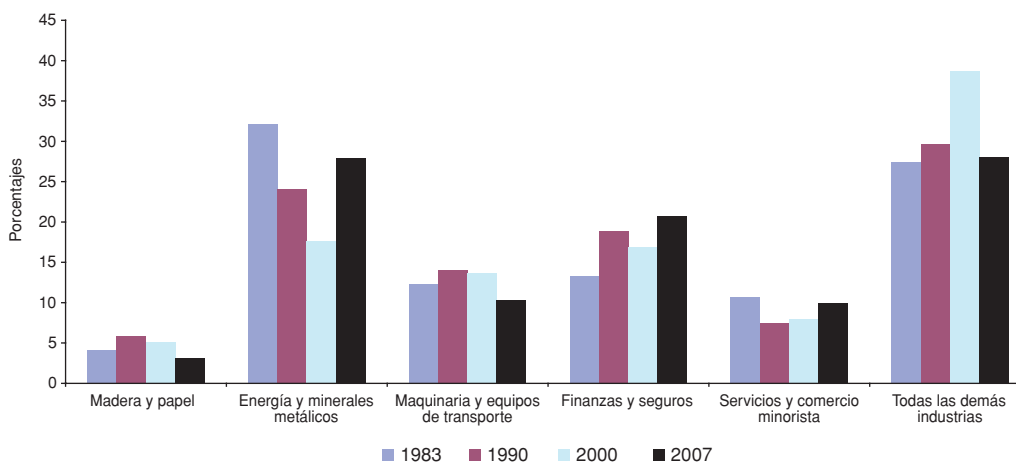
de Inco por CVRD, cuya oferta de 16.700 millones de dólares estadounidenses superó la de Teck Cominco, es la mayor adquisición internacional por una translatina fuera de su país de origen hasta la fecha. Otras adquisiciones de gran envergadura en los últimos años han sido la de plantas de cemento de Lafarge por Votorantim (Brasil) (710 millones de dólares estadounidenses en 2001)

y de Canico por la propia CVRD (678 millones de dólares estadounidenses en 2005). Otras empresas que realizan operaciones voluminosas en Canadá son Gerdau (Brasil), que posee tres fábricas siderúrgicas y seis instalaciones para la recolección y el procesamiento de chatarra, y Tenaris (Argentina), que posee fábricas de tubos soldados y sin costura y centros de servicios.

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

<sup>9</sup> Cabe señalar que persisten algunas barreras no arancelarias y en consecuencia todavía existen inversiones extranjeras directas cuya finalidad es, entre otras cosas, eludir el pago de aranceles. Esto se fundaría en datos que indican que una gran parte del comercio entre Canadá y Estados Unidos no se rige por la preferencia establecida por el TLCAN, sino por la cláusula de nación más favorecida. Esto ocurre cuando el costo del cumplimiento con las normas de origen, que algunos consideran como un tipo de barrera no arancelaria, supera el monto del arancel correspondiente a la cláusula de la nación más favorecida.

Gráfico IV.3  
**INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA ACUMULADA EN CANADÁ, POR SECTOR**  
 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de la Oficina de Estadísticas de Canadá.

Por otra parte, pese a que las inversiones en busca de recursos naturales como energía, minerales metálicos, madera y papel están entre los principales componentes de la inversión canadiense en el exterior, las industrias que reciben el mayor volumen de inversiones canadienses fuera de sus fronteras son las del sector de servicios —entre ellas servicios financieros y seguros y comercio minorista—, probablemente fundadas en estrategias de acceso a mercados. El sector manufacturero es el menos importante (véase el gráfico IV.4).

En 1970, la proporción de los ingresos de IED mundial recibida por Canadá era del 15,7%. En los 35 años siguientes, esa cifra disminuyó en forma constante hasta llegar al 3,2% en 2006. Esta contracción relativa de las inversiones extranjeras directas en Canadá contrasta con las inversiones directas del país en el exterior, que siguen la tendencia de rápido aumento de la IED a nivel mundial y han fluctuado entre el 3% y el 5% en las últimas cuatro décadas. En otras palabras, las empresas transnacionales canadienses —a partir de una base pequeña— se han expandido mucho más rápidamente en el extranjero que las empresas transnacionales en Canadá.

Estas tendencias indican que aunque el incremento de las inversiones directas canadienses en el exterior

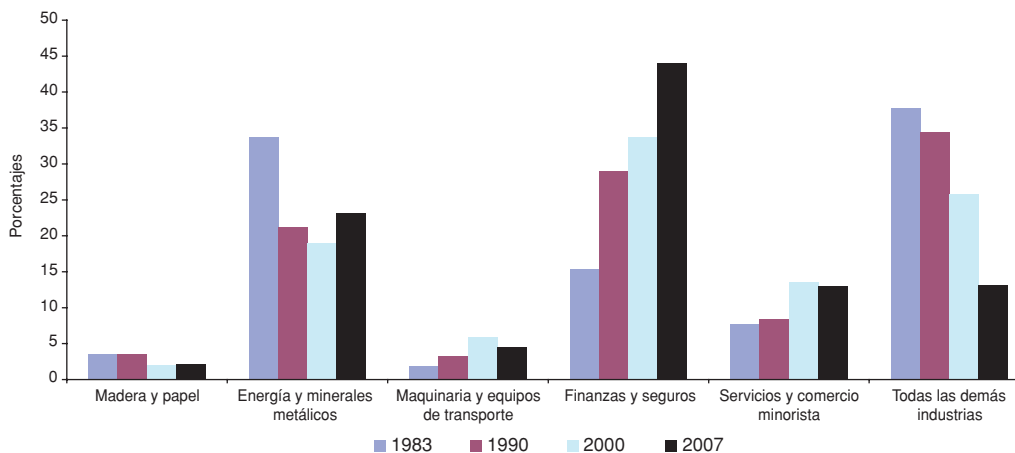
se enmarca en el rápido aumento del volumen de IED mundial, no se ha logrado atraer inversiones al país en la misma medida que en el pasado.<sup>10</sup> Además, estos patrones ya no se deben principalmente a la relación especial de Canadá con Estados Unidos. Pese a que este último sigue siendo por lejos el principal socio de Canadá, seguido por Europa, la proporción de IED desde y hacia ese país ha disminuido considerablemente en las últimas décadas.

Un aspecto interesante es que América Latina y el Caribe, incluidos los centros financieros extraterritoriales, recibió el 20% de la inversión directa canadiense en el exterior en 2006, pero constituyó el origen de apenas el 3,4% de la IED. Cabe señalar que la proporción de IED canalizada a través de los centros financieros internacionales ha aumentado en forma notable y representa una distorsión muy importante porque estas corrientes de capital canadiense no permanecen en dichos centros financieros extraterritoriales sino que continúan hacia sus destinos finales en terceros mercados, principalmente en América Latina y el Caribe, Asia y Estados Unidos y Europa. Lamentablemente se dispone de poca información sobre los lugares en los que se invierte en última instancia el capital que pasa por los centros financieros extraterritoriales. Esta es

<sup>10</sup> Cabe señalar que no obstante la proporción de la IED recibida por Canadá ha disminuido, el volumen de IED en el país continúa creciendo. Esto ocurre también con las inversiones directas en el exterior, pues aunque se mantiene la proporción de las crecientes inversiones fuera de fronteras a nivel mundial, el volumen de dichas inversiones canadienses continúa aumentando.



Gráfico IV.4  
**CANADÁ: INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR ACUMULADA, POR SECTOR**  
 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de la Oficina de Estadísticas de Canadá.

solo una de las principales distorsiones que afectan las estadísticas oficiales canadienses sobre la IED.<sup>11</sup>

Como consecuencia de estas distorsiones y limitaciones, el uso de las estadísticas oficiales sobre la inversión directa en el exterior para fines analíticos

debe complementarse con un análisis de las estrategias empresariales de las principales empresas canadienses. Antes de pasar a ese análisis en la sección B, se examinará la naturaleza del debate sobre la IED en Canadá y las cambiantes políticas relacionadas con esta.

### 3. El debate y las cambiantes políticas en materia de IED en Canadá e inversión directa canadiense en el exterior

En el curso de las trayectorias de desarrollo, Canadá ha registrado grandes cambios en los patrones de IED. Esto influyó en el debate público sobre la política relativa a la IED y en consecuencia afectó las posiciones adoptadas por el gobierno, sobre todo en el contexto de la tercera fase, que comenzó a mediados de los años sesenta. Por una parte, el marcado incremento de la IED recibida por Canadá en general provocó reclamos para que se impusieran restricciones a ese tipo de inversión. Este fue el caso a comienzos de

los años setenta, un fenómeno que se ha repetido en cierta medida en los últimos años con respecto a la adquisición de algunas de las mayores empresas canadienses por empresas extranjeras (Alcan, INCO, Falconbridge, Dofasco, Hudson's Bay Co.). Por otra parte, la oleada de inversiones en el exterior ha generado nuevas demandas de las empresas nacionales por una mayor protección y garantías en los países en los que invierten. En consecuencia, es difícil encontrar un equilibrio con respecto a la IED en general.

<sup>11</sup> El uso de centros financieros extraterritoriales por empresas canadienses ha cobrado cada vez más importancia desde 1990. Otra distorsión que dificulta la comprensión de las estadísticas oficiales canadienses sobre la IED se refiere a los valores registrados. Cabe recordar que los datos sobre la IED se registran según el valor contable, incluidas las reinversiones de ganancias en la filial. Este método de valoración difiere del valor de mercado. Esto supone que las transacciones relativas a la IED más recientes reflejarán mejor el valor de mercado, mientras que las anteriores probablemente estarán subvaloradas (sobre la base del supuesto que los activos subyacentes a la IED se valoricen en largos períodos de tiempo). Esto significa que en la medida en que la inversión directa en el exterior es más nueva y la IED data de más tiempo, la razón de la inversión directa canadiense en el exterior con respecto a la IED en el país no es tan pronunciada como se planteaba anteriormente. Una tercera limitación consiste en los requisitos de confidencialidad que impiden a la Oficina de Estadísticas de Canadá la divulgación de datos con mayores niveles de desagregación, aunque están incluidos en los totales regionales y generales. Con frecuencia hay solo uno o dos inversionistas canadienses importantes en economías más pequeñas y el requisito de confidencialidad impide la divulgación de las cantidades de IED por industria en esos casos, que limita seriamente el análisis exhaustivo del fenómeno de la IED.

En 1973 el Gobierno Federal puso en práctica la ley sobre el examen de las inversiones extranjeras, que fue duramente criticada por considerarse discriminatoria de los inversionistas extranjeros.<sup>12</sup> Esta norma se tradujo en una fuga de capital de Canadá, que adquirió la reputación de aplicar políticas restrictivas en materia de IED.<sup>13</sup> A mediados de los años ochenta las autoridades decidieron cambiar esta situación pues habían surgido serias dificultades para la economía, los precios internacionales de los productos básicos habían disminuido y las políticas de inversión restrictivas estaban tensando las relaciones de Canadá con Estados Unidos. La aprobación de la ley sobre inversiones de Canadá de 1985 marcó el fin de la era de las políticas restrictivas respecto de la IED, que fueron sustituidas por medidas mucho más favorables para el capital extranjero y las empresas transnacionales.

No obstante, la política actual de inversión extranjera directa es un marco normativo que permite al Gobierno Federal evaluar las inversiones extranjeras de gran escala, que superan un determinado límite financiero.<sup>14</sup> La aprobación de las adquisiciones de empresas canadienses por extranjeros se concede cuando el ministro responsable considera que la inversión extranjera será “netamente beneficiosa para Canadá”. Con excepción del sector cultural, las inversiones extranjeras *greenfield* —es decir el establecimiento de nuevas instalaciones en el país en lugar de la adquisición de activos existentes— ya no están sujetas a evaluación y la obligación de generar un “beneficio considerable” ha sido cambiada por la de “beneficio neto”. Para la llamada prueba de “beneficio neto” la ley sobre inversiones de Canadá incluye una lista de factores que el ministro de industria ha de considerar, inclusive el efecto de la inversión en el nivel y la naturaleza de la actividad económica en Canadá, el grado de participación de los canadienses, los factores de productividad, eficiencia, desarrollo tecnológico y de productos, innovación y variedad, competencia en Canadá, compatibilidad con las políticas industrial, económica y cultural nacionales y la capacidad de Canadá para competir en los mercados

mundiales.<sup>15</sup> De acuerdo con Industry Canada, se ha observado un cambio en la aplicación de estos criterios con el paso del tiempo para dar mayor prioridad a la productividad, la transferencia de tecnología y la eficiencia en comparación con otros temas como el empleo.

En la actualidad se ha renovado el debate sobre el mérito de la IED y de la inversión directa en el exterior debido a las prominentes adquisiciones de empresas canadienses icónicas mencionadas anteriormente. Además, el drástico aumento en los precios mundiales de la energía ha generado considerables inversiones o manifestaciones de interés en las enormes reservas de petróleo y gas natural del oeste de Canadá por parte de empresas privadas y estatales extranjeras y de fondos soberanos. Esto ha alimentado el debate público sobre la IED que ingresa al país y las repercusiones en el control nacional de sectores clave de la economía. El interés expresado y las inversiones ya realizadas por muchas empresas estatales extranjeras, en particular de Medio Oriente y China, ha conducido a las autoridades gubernamentales a anunciar una revisión de las políticas sobre la IED para eventualmente incluir la aplicación de una prueba relativa a la seguridad nacional. La revisión en curso también debe asegurar que las políticas promuevan el aumento de la competitividad del país.

Estas novedades con respecto a la política gubernamental han causado inquietud por la posible renovación del sentimiento proteccionista que no se observaba desde que se abandonó la ley sobre la evaluación del beneficio de las inversiones extranjeras a comienzos de la década de 1980. El panorama económico y la posición de Canadá respecto de la inversión extranjera han cambiado considerablemente. La diferencia entre el debate actual y el de los años setenta consiste en que no obstante la IED recibida es tan “cuantiosa” como en 1970, hoy en día está compensada por una gran inversión canadiense en la economía mundial. La restricción de la inversión extranjera en Canadá podría tener un efecto directo en las inversiones canadienses en la economía mundial y

<sup>12</sup> Competition Policy Review Panel [en línea] <http://www.ic.gc.ca/epic/site/cprp-gepmc.nsf/en/00014e.html>.

<sup>13</sup> La regresión de la IED realizada en Canadá en el período de 1930 a 2006 en una tendencia temporal para determinar el crecimiento de la IED de un año al otro y el uso de una variable para captar el período en que la ley sobre el examen de las inversiones extranjeras estaba en vigor producen estimaciones de coeficientes sobre la variable de tendencias positivas y considerables, que indican que la IED destinada a Canadá ha aumentado cada año. Por otra parte, la estimación del coeficiente relativo a la ley sobre el examen de las inversiones extranjeras es negativa y también considerable, e indica que la tasa de crecimiento de la IED destinada a Canadá se redujo en el período en que esta estaba en vigor.

<sup>14</sup> Se fijan límites más bajos para las actividades consideradas más vulnerables o en las que la seguridad nacional es importante, entre ellas los servicios financieros y de transporte (incluidos los oleoductos), la cultura y las actividades que suponen el uso de uranio.

<sup>15</sup> Los cinco sectores de la economía canadiense en los que existen restricciones a la propiedad son los siguientes: telecomunicaciones, tele y radiodifusión, industrias culturales, servicios de transporte y producción de uranio. Estas restricciones se introdujeron para proteger importantes aspectos de la economía considerados esenciales para la soberanía, la identidad cultural, la seguridad nacional y el bienestar económico general del país. Otras restricciones se impusieron a raíz de la imposibilidad de que las fuerzas del mercado promuevan por sí solas el desarrollo de la actividad interna. Cada régimen sectorial es único y se basa en fundamentos normativos diferentes.

esto probablemente atenuará la respuesta del gobierno en ese sentido.

En julio de 2007 el Gobierno Federal anunció la creación de un panel de análisis de políticas que “evaluará los elementos clave de las políticas de competencia e inversión de Canadá para asegurar que estén funcionando en forma efectiva y nos permitan atraer aún más inversiones extranjeras y crear más y mejores empleos para los canadienses”. El objetivo principal del panel consiste en evaluar dos elementos fundamentales de la legislación canadiense, la ley de competencia y la ley sobre inversiones de Canadá, incluido el tratamiento de las empresas estatales inversionistas y la posibilidad de introducir una cláusula sobre la seguridad nacional. El panel también examinará las restricciones sectoriales a la IED y los regímenes de competencia e inversión de otras jurisdicciones para evaluar la reciprocidad entre sus normas y las de Canadá. Por otra parte, el panel también evaluará la forma en que las políticas nacionales pueden promover las inversiones directas en el exterior. El 30 de junio de 2008 el panel presentará un informe al ministro de industria, a nombre del Gobierno de Canadá, con recomendaciones concretas para fomentar aún más la competencia en el país.

Además de determinar si la ley sobre inversiones de Canadá sigue siendo el conjunto de políticas adecuado en virtud de los cambios en el contexto competitivo en los últimos 20 años, a las autoridades gubernamentales preocupa el avance de los intereses de la propiedad de extranjeros en el sector de energía nacional y desean instituir políticas que permitan regular la propiedad extranjera de manera coherente con el objetivo de prosperidad económica y las consideraciones políticas y estratégicas de Canadá. Los funcionarios del Gobierno Federal reconocen cada vez más la necesidad de políticas más proactivas y orientadas específicamente a la atracción de la IED prioritaria.

Con respecto a la protección y las garantías para la inversión directa en el exterior, los representantes de Canadá han trabajado enérgicamente a nivel internacional en la última década. En la Organización Mundial del Comercio (OMC) promovieron acuerdos en servicios y para la inclusión de asuntos relativos a la inversión entre los temas de Singapur. En la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) respaldaron los Acuerdos Multilaterales de Inversión (AMI) y promovieron activamente su visión entre los países en desarrollo. Asimismo, fomentaron tratados de inversión bilaterales y acuerdos de libre comercio con capítulos sobre la inversión. De hecho, el gobierno de Canadá era reacio a abandonar el enfoque de la OCDE sobre los AMI, inclusive aunque los gobiernos de los propios países desarrollados no llegaron a un acuerdo al respecto y la OCDE optó por promover una versión del Marco de acción para la inversión más favorable al desarrollo entre los países en desarrollo. Las autoridades canadienses también respaldaron mecanismos más estrictos para la resolución de conflictos entre el inversionista y el Estado.

De ese modo, el debate sobre la IED está cambiando y refleja cada vez más las necesidades de la economía en materia de trayectorias de desarrollo, por una parte, y la necesidad de internacionalizar a las empresas canadienses, por otra. Se trata de un debate dinámico que refleja las condiciones cambiantes y contempla nuevas iniciativas en el trazado de políticas.

En la sección B se examinan las estrategias empresariales predominantes en las inversiones directas canadienses en el exterior en las principales industrias en las que se realizan (servicios, manufacturas y recursos naturales). En la sección C se analiza la inversión canadiense en América Latina y el Caribe en el contexto de ese desafío.

---

## B. Principales estrategias empresariales ligadas a la inversión directa en el exterior canadiense

En la primera parte de esta sección se detallan las principales empresas que operan en Canadá y las empresas canadienses que están a la vanguardia en la economía internacional. A continuación se estudian las

estrategias de las empresas en los principales sectores de los que ha surgido la inversión directa en el exterior, entre ellos los servicios financieros y la gestión de activos, los recursos naturales y las manufacturas.

## 1. Principales empresas que operan en Canadá

Mediante la combinación de dos bases de datos del *Financial Post* se ha elaborado una lista de las 300 principales empresas que operan en Canadá según los ingresos (véase el cuadro 1 del anexo).<sup>16</sup> El universo de las 300 empresas privadas más importantes está constituido por 223 empresas nacionales y 77

extranjeras, de las cuales 175 son empresas transadas públicamente o cuyas acciones se cotizan en bolsa y 125 empresas cerradas o que no cotizan en bolsa. Las actividades primordiales de este grupo de empresas — a las que de aquí en adelante se hace referencia como “las principales 300” — se describen en el cuadro IV.1.

Cuadro IV.1  
DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS PRINCIPALES 300 EMPRESAS QUE OPERAN EN CANADÁ SEGÚN LOS INGRESOS, 2006  
(En miles de millones de dólares canadienses, porcentajes y número de empresas)

Industria/Conglomerado	Ingresos 2006	Porcentaje	Número de empresas nacionales	Número de empresas extranjeras	Número de empresas que cotizan en bolsa	Número de empresas que no cotizan en bolsa
Total general	1 490,0	100,0	223	77	175	125
I. Servicios	928,7	62,3	138	39	89	88
1. Conglomerado financiero	483,7	32,5	54	13	32	35
a) Conglomerado de seguros	200,6	13,5	25	7	13	19
- Seguros de vida	160,2	10,8	12	1	7	6
- Seguros de responsabilidad civil	40,4	2,7	13	6	6	13
b) Conglomerado de la banca al por menor	174,7	11,7	12	5	10	7
- Bancos	131,9	8,9	7	3	8	2
- Financiación y arrendamiento financiero	35,6	2,4	2	2	2	2
- Fideicomiso, ahorro y préstamo	7,1	0,5	3	0	0	3
c) Sociedades administradoras	85,9	5,8	7	1	7	1
d) Sociedades de cartera	22,6	1,5	10	0	2	8
- Agencias de inversiones	16,0	1,1	6	0	0	6
- Sociedades de inversión mobiliaria	3,6	0,2	2	0	1	1
- Inversión y administración de bienes	3,0	0,2	2	0	1	1
2. Conglomerado comercial	246,0	16,5	29	17	23	23
a) Venta al por menor	205,1	13,8	21	7	16	12
- Tiendas de alimentos	115,3	7,7	6	2	6	2
- Tiendas de artículos de calidad	61,6	4,1	12	2	7	7
- Grandes almacenes	27,1	1,8	2	3	2	3
- Tiendas de artículos de vestir	1,1	0,1	1	0	1	0
b) Venta al por mayor	40,9	2,7	8	10	7	11
3. Conglomerado de servicios públicos	79,0	5,3	17	4	10	11
a) Teléfono	50,3	3,4	6	0	3	3
b) Gas	14,8	1,0	4	4	3	5
c) Electricidad	14,0	0,9	7	0	4	3
4. Transporte	33,3	2,2	9	1	8	2
5. Telecomunicaciones	29,3	2,0	5	0	3	2
6. Todos los demás servicios	57,4	3,9	24	4	13	15

<sup>16</sup> La lista *Financial Post 1000* de las principales empresas cuyas acciones se cotizan en bolsa y la lista *Financial Post 350* de las mayores empresas privadas. En la lista de las 300 empresas más importantes que operan en Canadá no se incluyeron las empresas gubernamentales.

Cuadro IV.1 (conclusión)

Industria/Conglomerado	Ingresos 2006	Porcentaje	Número de empresas nacionales	Número de empresas extranjeras	Número de empresas que cotizan en bolsa	Número de empresas que no cotizan en bolsa
II. Recursos naturales	304,0	20,4	53	11	54	10
1. Conglomerado de petróleo y gas	205,0	13,8	27	7	30	4
a) Petroleras integradas	92,8	6,2	2	4	4	2
b) Productores de petróleo y gas	79,4	5,3	16	2	16	2
c) Gasoductos	13,4	0,9	2	1	3	0
d) Oleoductos	11,9	0,8	2	0	2	0
e) Servicios en el terreno	7,4	0,5	5	0	5	0
2. Conglomerado de la minería	55,5	3,7	12	2	12	2
a) Minas integradas	41,3	2,8	6	1	6	1
b) Minas de minerales o piedras preciosas	7,7	0,5	2	0	2	0
c) Minas de metales <sup>a</sup>	3,6	0,2	3	0	2	1
d) Otras minas (carbón)	1,8	0,1	1	0	1	0
e) Servicios de minería	1,1	0,1	0	1	1	0
3. Silvicultura	38,9	2,6	12	2	10	4
4. Agricultura	4,6	0,3	2	0	2	0
III. Manufacturas	257,3	17,3	32	26	31	27
1. Automotor	96,3	6,5	1	6	1	6
2. Procesamiento de alimentos	23,2	1,6	6	2	5	3
3. Edición y tipografía	22,0	1,5	6	0	5	1
4. Químicos	21,8	1,5	4	2	4	2
5. Equipos y componentes de transporte	21,4	1,4	3	1	3	1
6. Electricidad y electrónica	20,8	1,4	1	4	2	3
7. Acero	20,4	1,4	2	5	4	3
8. Todas las demás manufacturas	31,4	2,1	9	6	7	8

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Globe and Mail, "2007 Top 1000 companies. The Report on Business Magazine's The Top 1000 Canada's Power Book" [base de datos en línea] 2007; "2007 Top 350 Private Companies. The Report on Business Magazine's The Top 350 Private Companies" [base de datos en línea] 2007.

<sup>a</sup> Se presume que Falconbridge, la mayor empresa de minería metálica de Canadá en 2005, no figura en la lista del *Financial Post* de 2006 debido a que estaba siendo adquirida por XStrata (y suprimida de la lista oficial de valores de la Bolsa) en esa época. El efecto es una menor preponderancia del sector minero entre las 300 empresas más importantes.

En este cuadro se ofrece una radiografía de las mayores empresas que operan en Canadá según el principal tipo de actividad que realizan. En primer lugar se destaca que 177 de las mayores 300 empresas corresponden al sector de servicios (62,3% de los ingresos de las empresas listadas), sobre todo a las actividades financieras (32,5%), que incluyen el conglomerado de seguros (13,5%), el conglomerado de la banca al por menor (11,7%), las sociedades administradoras (5,8%) y las sociedades de cartera (1,5%); las actividades comerciales (16,5%) que a su vez incluyen la venta al por menor (13,8%), sobre todo tiendas de alimentos (7,7%), tiendas de artículos de calidad (4,1%), grandes almacenes (1,8%) y vendedores al por mayor (2,7%); así como los servicios públicos (5,3%), transporte (2,2%), telecomunicaciones (2%) y todos los demás servicios (3,9%). En segundo lugar se encuentra el grupo de 64 empresas del sector de recursos naturales (20,4% de los ingresos de las empresas listadas), especialmente el conglomerado de

petróleo y gas (13,8%) que incluye empresas petroleras integradas (6,2%), productores de petróleo y gas (5,3%); el conglomerado de la minería (3,7%), que a su vez abarca sobre todo empresas mineras integradas (2,8%) y otras minas (0,8%); y la silvicultura (2,6%). Por último se encuentra el grupo de 58 empresas del sector manufacturero (17,3% de los ingresos de las empresas listadas), entre las que se destacan el segmento automotor (6,5%), procesamiento de alimentos (1,6%), edición y tipografía (1,5%) y productos químicos (1,5%).

Las 223 empresas de propiedad canadiense de las principales 300 se destacan en muchos servicios financieros (sobre todo en los conglomerados de seguros de vida y banca al por menor, sociedades administradoras y el conglomerado de sociedades de cartera), comercio especializado (en particular tiendas de artículos de calidad y de alimentos), extracción de recursos naturales (en particular productores de petróleo y gas, empresas mineras integradas, otros tipos

de minas y silvicultura), otros servicios (entre ellos transporte, servicios públicos y telecomunicaciones) y algunas actividades manufactureras (edición y tipografía, procesamiento de alimentos, entre otros). Las empresas de propiedad canadiense del sector financiero (especialmente el conglomerado de seguros y las agencias de inversiones) y las tiendas de artículos de calidad son en general cerradas, es decir que sus acciones no se cotizan en bolsa.

Las 77 empresas extranjeras de las principales 300 son más prominentes en algunas actividades comerciales (en especial la venta al por mayor), recursos naturales (sobre todo empresas petroleras integradas) y algunas manufacturas (como las del sector automotor, del acero y de electricidad y electrónica). Muchas de estas empresas extranjeras no cotizan en bolsa.

Al comparar las principales 25 empresas extranjeras según los ingresos en 2006 con las del período 1973–1974 se observa que solo ocho de las empresas se han mantenido en la clasificación (General Motors of Canada, Imperial Oil, DaimlerChrysler Canada, Shell Canada, Husky Energy, Ford Motor Co. of Canada, IBM Canada y Dow Chemical Canada), mientras que han ingresado otras 17.<sup>17</sup> Las principales empresas que ingresaron a la lista de las 25 empresas extranjeras más importantes desempeñan actividades comerciales (Costco Wholesale Canada, McKesson Canada, Hudson's Bay Co., Home Depot Canada, Sears Canada, Canada Safeway, Best Buy Canada y Cargill Ltd.), en el sector del acero (Dofasco Inc., Gerdau Ameristeel) y de la minería de metales (Alcan y CVRD Inco), entre otras. Por lo menos cinco de los cambios fueron consecuencia de absorciones o adquisiciones de la participación mayoritaria (Hudson's Bay Co., Sears Canada, Dofasco Inc., CVRD Inco y Alcan).<sup>18</sup> Las empresas extranjeras que salieron de la lista de las 25 más importantes corresponden sobre todo al sector petrolero (Gulf Oil, Texaco Canada, BP Canada y Petrofina Canada) y manufacturero (Steel Company of Canada, Rothmans of Pall Mall Canada, Canadian General Electric, International Harvester Co. of Canada, Swift Canadian, Westinghouse Canada, Du Pont of Canada, Crown Zellerbach Canada, Union Carbide Canada, Canada Cement Lafarge, Hawker-Siddeley Canada y Kraft Foods). En 1973–1974, 37 de las mayores empresas de Canadá eran extranjeras, mientras que en 2006 esa cifra había disminuido a 25. Mientras que Estados Unidos continuó siendo el origen predominante de las empresas extranjeras que operan en Canadá, en 2006 había aumentado el número de empresas de otros países.

En 2007, el Institute of Competitiveness and Prosperity (ICAP) publicó una lista de las empresas canadienses más importantes a nivel mundial en 2006, de acuerdo con cálculos basados en la selección de las principales empresas (cuyas acciones se cotizaban en bolsa y cerradas, excluidas las de propiedad del gobierno) según los ingresos en 2005. La definición de la importancia mundial se basaba en la inclusión de las empresas entre las primeras cinco en cuanto a participación en el mercado mundial en su principal línea de productos. El resultado fue una lista de 70 empresas canadienses (no se incluyeron las subsidiarias extranjeras) que se detallan en el cuadro IV.2.

La lista del ICAP se comparó con la base de datos de las 300 mayores empresas de Canadá con el objetivo de analizar la naturaleza de las principales empresas mundiales entre las más importantes del país. Se verificó que 39 de las empresas más importantes a nivel mundial están también entre las mayores empresas, mientras que las restantes 31 no. Las mayores empresas canadienses a nivel mundial se concentran en el sector de extracción de recursos naturales (Teck Cominco, Barrick Gold, Cameco, Fording, Canfor, Tembec y PotashCorp) y servicios relacionados (Finning International, Shawcor y CHC Helicopters), servicios tradicionales —financieros (Manulife Financial, MacDonald Dettwiler y Atco), comerciales (Weston Foods y Couche-Tarde) y transporte (CN Rail y Trimac)— y manufacturas de baja tecnología —alimentos y bebidas (McCain Foods, Connors Bros. y Cott), papel (Abitibi Consolidated) y químicos (Nova Chemicals, Agrium y Methanex). Se encuentran algunas excepciones en el sector de repuestos para vehículos y equipos de transporte (Magna International, Linamar y Bombardier), equipos de telecomunicaciones (Nortel, Research in Motion) y fabricantes de componentes o productos para terceros (Celestica), entre otros, cuyas actividades corresponden sobre todo a manufacturas de media y alta tecnología.

La gran mayoría de las principales empresas canadienses no están entre las principales empresas a nivel mundial. En este grupo se encuentran los bancos más importantes (Royal Bank of Canada, Bank of Nova Scotia, Toronto Dominion Bank, Canadian Imperial Bank of Commerce, Bank of Montreal y National Bank of Canada), proveedores de servicios financieros (Power Corp Financial, Great-West Lifeco, Sun Life Financial, Manufacturers Life Insurance, Great-West Life assurance, Onex, Canada Life Financial, London Life Insurance, Fairfax Financial

<sup>17</sup> Los datos correspondientes a 1973–1974 fueron tomados de Hughes (1975).

<sup>18</sup> La compra de Alcan por Rio Tinto se completó en 2007.

Cuadro IV.2  
**EMPRESAS CANADIENSES MÁS IMPORTANTES A NIVEL MUNDIAL,<sup>a</sup> 2006**

Tamaño de la empresa	Empresas canadienses más importantes a nivel mundial <sup>b</sup> (según ingresos en 2006)	
Empresas grandes (ingresos superiores a 900 millones de dólares canadienses en 2006)	Manulife Financiamiento	PotashCorp
	Weston Foods	CGI
	Magna International	Tembec
	Bombardier	Research in Motion
	Nortel	Atco
	Couche-Tarde	Linamar
	Celestica	Methanex
	CN Rail	Cinram
	Teck Cominco	Cameco
	Thomson Corp.	Fording
	Nova Chemicals	Cott
	Jim Pattison Group	CCL Industries
	Quebecor World	MDS
	Barrick Gold	CAE
	McCain Foods	Shawcor
	SNC-Lavalin	CHC Helicopters
	Abitibi Consolidated	MacDonald Dettwiler
	Finning International	Connors Bros.
	Canfor	Husky Injection Molding
	Agrium	
Empresas más pequeñas (ingresos inferiores a 900 millones de dólares canadienses en 2006)	Gildan Activewear	Ritchie Bros. Auctioneers
	Canam Steel	Marsulex
	ATS	Sierra Wireless
	Patheon	Sun Gro Horticulture
	Magellan Aerospace	Dalsa
	Chemtrade Logistics	Timminco
	Harlequin	Zarlink
	Open Text	Imax
	Mitel	Coolbrands
	Wescast Industries	Ashton-Potter <sup>c</sup>
	Major Drilling	Maax <sup>c</sup>
	Trimac	N. American Fur Auctions <sup>c</sup>
	Axcam Pharma	Peerless Clothing <sup>c</sup>
	TLC Vision	Scotia Mocatta <sup>c</sup>
	Tree Island Industries	TD Waterhouse Ameri- trade <sup>c</sup>
	Spectra Premium	

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos del Institute for Competitiveness and Prosperity, *Canada's Global Leaders, 1985-2007*, 2007; Globe and Mail, "2007 Top 1000 companies. The Report on Business Magazine's The Top 1000 Canada's Power Book" [base de datos en línea] 2007; "2007 Top 350 Private Companies. The Report on Business Magazine's The Top 350 Private Companies" [base de datos en línea] 2007 y sitios oficiales de las empresas.

<sup>a</sup> La definición de la importancia mundial se basa en la inclusión de las empresas entre las primeras cinco en cuanto a participación en el mercado mundial en su actividad principal.

<sup>b</sup> Alcan fue retirada de la lista visto que fue adquirida por una empresa extranjera, Rio Tinto, en 2007.

<sup>c</sup> Se desconocen los ingresos en 2006.

Holdings), empresas de extracción de recursos naturales y proveedores de servicios relacionados (Petro-Canada, EnCana Corp., Suncor Energy, Husky Energy, Canadian Natural Resources, Enbridge Inc., Talisman Energy, TransCanada Pipelines, Syncrude Canada) y establecimientos comerciales (Empire Co. y Canadian Tire). En general, los activos generales de estas

empresas sugieren procesos de internacionalización incipientes o relativamente débiles, debido a que la mayor parte de sus actividades comerciales tienen lugar en el mercado canadiense o norteamericano.

El análisis de las principales empresas más pequeñas revela que aunque varias operan en sectores relativamente tradicionales, como el procesamiento de

alimentos (Coolbrands), vestuario (Gildan), repuestos para vehículos (Spectrum Premium Industries, Westcast Industries), minería (Timminco) y transporte (Trimac), entre otros, la mayoría se vincula con actividades de nicho relativamente sofisticadas, como la fabricación de componentes o productos para terceros en el sector de productos farmacéuticos (Pantheon), logística (Chemtrade Logistics), software (Open Text), ambiente (Marsulex), telecomunicaciones (Mitel, Sierra Wireless), imagenología digital (Dalsa), semiconductores (Zarlink), servicios financieros especializados (Scotia Mocatta, y TD Waterhouse Ameritrade) y similares. Esto sugiere que las empresas canadienses de importancia mundial pueden dividirse en dos grandes grupos: grandes empresas que se internacionalizan sobre la base de la extracción de recursos naturales, servicios tradicionales, manufacturas de relativamente baja tecnología y empresas más pequeñas cuyos procesos de internacionalización están más ligados a actividades de nicho sofisticadas.

La competitividad internacional de las mayores empresas que operan en Canadá ha cambiado considerablemente en los últimos 15 años. Rao, Legault y Ahmad (Industry Canada, 1994) distinguieron las 447 empresas más grandes basadas en Canadá en 1991 y las clasificaron en 159 empresas orientadas al exterior

(147 canadienses y 12 extranjeras) y 288 orientadas al mercado nacional (238 canadienses y 50 extranjeras). La comparación de esta información con los datos correspondientes a las principales empresas en 2006 produce algunas observaciones interesantes:

- de las 33 principales empresas a nivel mundial en 2006, solo 21 estaban orientadas al exterior en 1991, es decir que 12 empresas orientadas al mercado nacional cambiaron su orientación básica hacia el exterior en el ínterin;
- 38 de las principales empresas a nivel mundial en 2006 no figuraban en la lista de 1991, lo que sugiere que no eran tan importantes en cuanto a ventas y activos en 1991;
- solo 12 empresas extranjeras fueron consideradas orientadas al exterior en comparación con 50 que fueron definidas como orientadas al mercado nacional y ninguna empresa extranjera orientada al mercado interno se convirtió en el equivalente de una de las principales empresas canadienses a nivel mundial.

Esto sugiere el avance de un importante proceso de internacionalización, impulsado sobre todo por algunas empresas canadienses relativamente nuevas, en el que las empresas extranjeras establecidas en Canadá también desempeñaron un papel relevante.

## 2. Estrategias de internacionalización de la inversión directa en el exterior de las empresas canadienses

Las estrategias de internacionalización de las principales empresas canadienses difieren según la actividad. Por este motivo se examinarán separadamente los servicios financieros y gestión de activos, los recursos naturales y las manufacturas.

### a) Servicios financieros y gestión de activos

En la década de 1990 había preocupación en el sector de servicios financieros de Canadá por la creciente competencia mundial. En 1998, Harold MacKay, presidente del grupo de trabajo encargado de estudiar este tema declaró lo siguiente:

“El sector de servicios financieros actual de Canadá es bueno y representa una fuente de fortaleza para el país. No obstante, está sufriendo enormes cambios debido a las nuevas tecnologías, la globalización y la demografía,

que representan grandes desafíos, tanto para las instituciones financieras como para sus clientes. Con las políticas públicas adecuadas estos cambios se convertirán en oportunidades. Si los canadienses responden bien a los desafíos, el sector debería cubrir aún mejor las necesidades en un ambiente más competitivo y orientado al cliente” (MacKay, 1998).

La respuesta de esta industria en términos de inversión directa en el exterior ha sido muy buena, pues registró el mayor aumento en la proporción de inversiones de este tipo por un amplio margen. Mientras que en 1983 solo el 15% de la inversión directa en el exterior de Canadá correspondía a esta industria, en 2006 había aumentado a casi el 45%, es decir, que esta proporción se triplicó en el período 1983–2006.

En abril de 2007 los bancos canadienses administraron activos por 2,5 billones de dólares

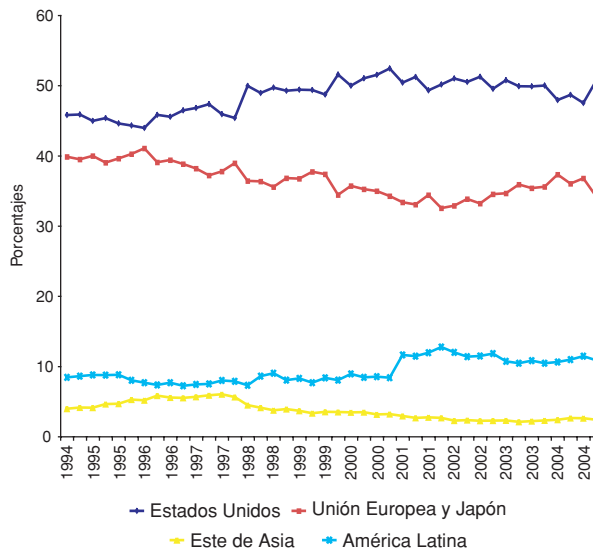


canadienses. En el país hay 72 bancos, 22 de los cuales son de propiedad canadiense y 50 extranjeros. No obstante, la industria bancaria está dominada por los principales seis bancos de propiedad canadiense, a saber: Royal Bank (RBC), Scotiabank, Bank of Montreal (BMO), Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), National Bank of Canada, y TD Bank Financial Group, que juntos controlan alrededor del 90% de los activos bancarios en Canadá.<sup>19</sup> De los 22 bancos nacionales, solo estos seis poseen operaciones destacadas fuera del país. Se trata de bancos mucho más grandes que los otros que operan en Canadá, y por un amplio margen, tanto en cuanto a activos como a capital bancario.<sup>20</sup> El rendimiento de los principales seis bancos, medido según la rentabilidad sobre los activos o la rentabilidad de los recursos propios, es considerablemente mejor que el de todos los bancos. En consecuencia, los principales seis efectivamente dominan el sector de servicios financieros de Canadá.

Como en el caso del comercio y la IED, las operaciones extranjeras de los bancos de Canadá también se concentran en Estados Unidos, donde se realiza más del 50% de estas operaciones. La Unión Europea y Japón representan aproximadamente el 30% de las operaciones bancarias extranjeras y América Latina y el Caribe menos del 15% (véase el gráfico IV.5). El activo exterior de los bancos canadienses era de unos 250.000 millones de dólares canadienses en 1994, alcanzó un máximo de casi 600.000 millones de dólares canadienses en 2002 y disminuyó a alrededor de 400.000 millones de dólares canadienses en 2004.

Las grandes instituciones financieras que dominan las corrientes de inversión directa en el exterior de Canadá originalmente limitaban su proceso de internacionalización a estrategias de búsqueda de mercados en el mercado estadounidense. Sin embargo, algunos de los principales bancos, como Scotiabank y Royal Bank y CIBC están extendiendo este proceso para incluir al resto de las Américas. Otras instituciones, entre ellas sociedades administradoras (Brookfield Asset Management) y fondos de pensión (Ontario Teachers' Pension Fund), también se están internacionalizando mediante la realización de muchas más inversiones directas que suponen el control de las empresas en las que participan.

Gráfico IV.5  
**ACTIVOS EXTERNOS DE LOS BANCOS CANADIENSES,  
 POR REGIÓN, 1994-2004**  
 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Bank of Canada.

**b) Recursos naturales**

Las empresas transnacionales en este sector por lo general siguen estrategias concebidas para descubrir, medir y extraer recursos naturales. Pese a que las empresas canadienses con frecuencia están entre las principales empresas a nivel mundial en el sector de recursos naturales, la situación varía de una industria a otra. Por ejemplo, 52 de las 300 principales empresas canadienses según los ingresos corresponden a la industria extractiva. De esa cifra, 24 son empresas de petróleo y gas (12 de las cuales se encuentran entre las principales 100 empresas del país), 14 son empresas del sector de la silvicultura (tres de ellas entre las principales 100) y 13 son empresas mineras (tres de ellas entre las principales 100). El análisis de esta sección se concentra en las industrias de petróleo y gas y minera, que son algunas de las actividades más riesgosas del sector de los recursos naturales (véase el recuadro IV.2).

<sup>19</sup> El mayor banco canadiense, según el capital bancario, está entre los 60 principales bancos a nivel mundial.  
<sup>20</sup> Datos de Hejazi y Santor (2005), tomados de datos confidenciales del Banco de Canadá correspondientes al período 1994-2004.  
<sup>21</sup> Otras 10 brindan servicios a estas actividades como operadores de oleoductos (cinco) o proveedores de servicios en el terreno (cinco).  
<sup>22</sup> Véase la nota del cuadro IV.1

Recuadro IV.2

**MANEJO DEL RIESGO EN LA INDUSTRIA EXTRACTIVA: EL CASO DE LA MINERÍA**

La extracción de recursos naturales es por su naturaleza una actividad de alto riesgo. De acuerdo con el *2006 Report of the Canadian Intergovernmental Working Group on the Mineral Industry*, la explotación mineral consta en general de cuatro fases principales en términos de gastos:

- Gastos de exploración: todas las actividades realizadas para buscar, descubrir y efectuar la primera delineación de un posible yacimiento de minerales o la reevaluación de un yacimiento existente para aumentar su eventual valor económico, con la finalidad de justificar un trabajo de evaluación adicional y más detallado;
- Gastos de evaluación de yacimientos: todas las actividades realizadas para obtener la información detallada sobre un yacimiento delineado, necesaria para el estudio exhaustivo de viabilidad financierable que justificará plenamente la decisión de producir y la inversión necesaria;
- Gastos de establecimiento de un complejo minero: todos los gastos de establecimiento, capital (construcción, maquinaria y equipos), reparación y mantenimiento efectuados en una propiedad minera que está o entrará en producción; y
- Desarrollo de un complejo minero: todo el trabajo y las actividades de apoyo realizadas en la mina para definir,

esbozar, obtener acceso al mineral y prepararlo para la producción (inclusive perforación, trabajo en la roca y apoyo para extender las reservas minerales actuales mediante la exploración y evaluación de las inmediaciones de los yacimientos).

Se deben efectuar enormes gastos muchos años antes de obtener ganancias.

En general, las empresas que realizan la actividad de exploración se dividen en dos categorías: mayores (*majors o seniors*) y menores (*juniors*).<sup>a</sup> Los dirigentes de las grandes empresas mineras, generalmente integradas, son con frecuencia ingenieros que no suelen correr riesgos mientras que las empresas menores están en manos de geólogos, que con frecuencia no temen correr riesgos. Por esta razón, las exploraciones de las primeras se realizan sobre todo cerca de las minas existentes, donde se pueden aprovechar las economías de escala, la probabilidad de realizar un descubrimiento es más alta y el riesgo es menor. La preocupación principal de los empresarios consiste en realizar buenos proyectos en el momento adecuado. Los dirigentes de las empresas menores realizan la mayor parte de las exploraciones totalmente nuevas y su principal interés es hacer un descubrimiento importante, venderlo a un buen precio y continuar explorando. En períodos de altos precios internacionales las empresas mayores con frecuencia

contratan a las menores o se asocian con ellas para realizar exploraciones más riesgosas o simplemente compran los descubrimientos comercialmente viables de estas últimas.

Las actividades ligadas a la evaluación de rentabilidad, estimaciones de construcción y construcción —generalmente llamadas fases de orden de magnitud, viabilidad previa y viabilidad— con frecuencia son realizadas total o parcialmente por contratistas. Visto el nivel de actividad en la minería en los últimos años, muchos propietarios de minas optan por un acuerdo global conocido como gestión técnica, de adquisición y construcción con un solo contratista en lugar de dividir las actividades entre varios.

Las empresas mineras mayores más exitosas son aquellas con mayor capacidad para evaluar el riesgo y renovar sus proyectos en forma permanente, en el contexto de los ciclos de vida de las minas que ya poseen. Debido a la enorme cantidad de recursos en juego, inclusive las empresas mineras más exitosas con frecuencia necesitan obtener financiación para realizar sus inversiones más grandes. Esto significa que los dirigentes deben proteger cuidadosamente su reputación y mantener un contacto estrecho con la comunidad financiera, pues la manera en que manejan el riesgo se refleja en la opinión que los inversionistas y la comunidad financiera tienen de las empresas.

**Fuente:** Canadian Intergovernmental Working Group on the Mineral Industry, "National roundtables on corporate social responsibility (CSR) and the Canadian extractive industry operating in developing countries" [en línea] 2006 <http://www.CSRExtractiveSectorRoundtables.ca> y entrevistas a representantes de empresas mineras y contratistas del sector.

<sup>a</sup> Las empresas menores (*"juniors"*) fueron definidas como empresas de exploración que no reciben ingresos considerables de minas en producción u otras empresas y que se financian sobre todo con fondos de exploración recaudados mediante la emisión de valores del tesoro (Natural Resources Canada, Sept. 2007, p. 1).

Aunque la evolución de la industria mundial de la minería y la industria de petróleo y gas presentan algunas características comunes, se observan también considerables diferencias. Pese a que en ambas se han registrado marcados repuntes de los precios internacionales en los últimos años (véase el gráfico IV.6), los precios internacionales reales recientes del petróleo crudo han superado los valores máximos previos alcanzados en los años ochenta, mientras que los precios reales de los minerales metálicos solo han alcanzado los valores máximos de los años sesenta. El precio internacional del petróleo crudo ha mantenido en general una tendencia ascendente en la segunda mitad del siglo veinte (con excepción del período 1985–2000) mientras que el precio internacional de los minerales

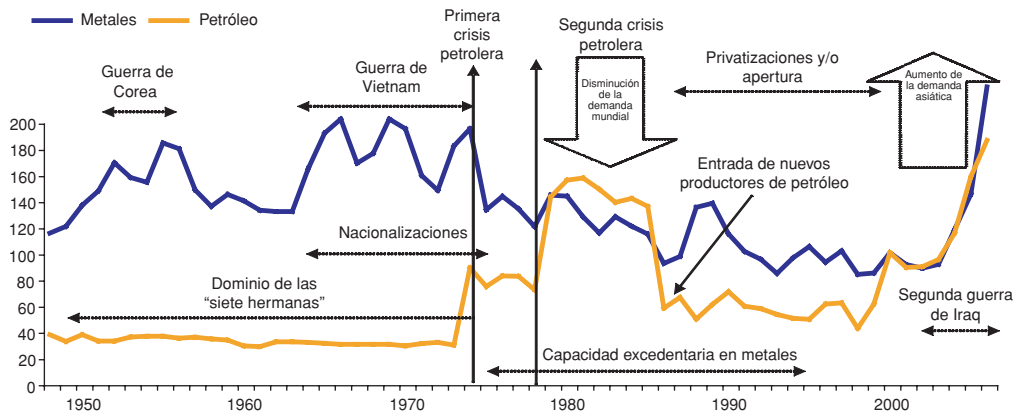
metálicos sufrió un declive de más largo plazo hasta alrededor de 2003. En el gráfico IV.6 también se observan algunos factores que influyen en los precios (guerras, políticas y competencia) y que afectaron a las industrias de diferente manera.

En el gráfico IV.7 se indica la evolución a largo plazo del precio internacional real de cuatro metales: oro, cobre, zinc y níquel. Como se puede apreciar, el precio actual del oro es muy alto en comparación con la tendencia histórica, pero a fines de 2007 es todavía inferior al precio que alcanzó en el auge de comienzos de la década de 1980. En el caso del cobre, el precio real actual es superior a los precios registrados en el siglo veinte pero inferior a los del siglo diecinueve. Con respecto al zinc, el precio real actual está cerca de los

valores máximos registrados en el siglo veinte, entre los años cincuenta y setenta, pero es bastante inferior a los del siglo diecinueve. Por último, los precios internacionales reales del níquel no reflejan un alza similar a la de otros metales y representan una

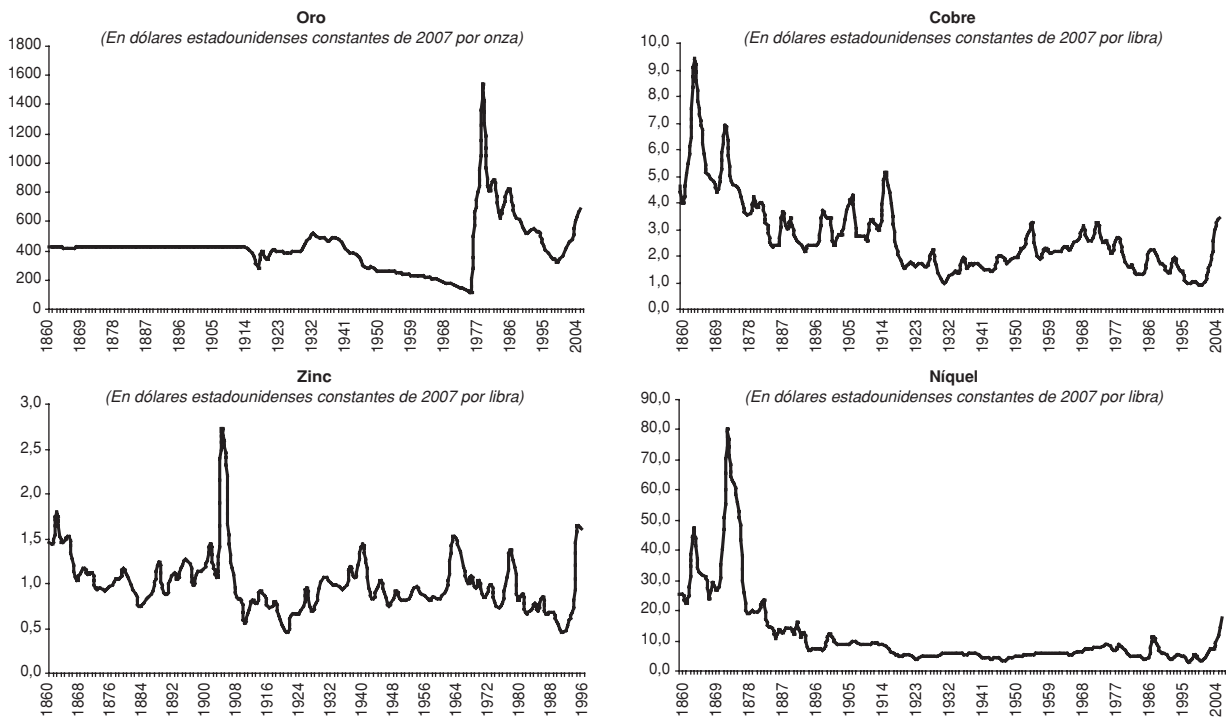
pequeña fracción de los del siglo diecinueve. En consecuencia, incluso en el marco de la bonanza de los productos básicos, la situación respecto de algunos de ellos es mucho mejor que con respecto a otros.

Gráfico IV.6  
**ÍNDICE DE PRECIOS REALES DEL PETRÓLEO CRUDO Y LOS MINERALES METÁLICOS, 1948-2006**  
 (Índice: 2000=100)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *World Investment Report, 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, Ginebra, 2007. Publicación de las Naciones Unidas, Nº de venta: E.07.II.D.9.

Gráfico IV.7  
**EVOLUCIÓN A LARGO PLAZO DEL PRECIO INTERNACIONAL REAL DEL ORO, EL COBRE, EL ZINC Y EL NÍQUEL**  
 (En dólares estadounidenses constantes de 2007)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de archivos públicos del Dr. U. Petersen, Profesor emérito, Universidad de Harvard, y el Dr. P. Bradshaw, Presidente, First Point Minerals Corp.

Otra diferencia entre la industria de petróleo y gas y de la minería es que el incremento de las actividades de exploración de las empresas de petróleo y gas ha derivado en importantes nuevos descubrimientos (entre ellos en la isla Sakhalin, Rusia, y en Brasil) y el aumento de los precios internacionales han permitido la viabilidad de fuentes conocidas más costosas de petróleo crudo o betún (entre ellos las arenas petrolíferas de Alberta, Canadá), mientras que en la industria de la minería metálica el enorme aumento de la exploración en la década de 2000 no ha producido muchos descubrimientos de gran envergadura, en particular de yacimientos de clase mundial.<sup>23</sup>

Las empresas transnacionales de ambas industrias desempeñan un papel importante, sobre todo en los mercados de los países desarrollados. No obstante, las tendencias en materia de reservas y producción son diametralmente opuestas. En el sector del petróleo y gas de los países en desarrollo, donde se encuentra la mayor parte de las reservas, la tendencia mundial favorece a las empresas petroleras estatales y limita cada vez más la participación de las empresas transnacionales a acuerdos de producción conjunta o contratos de servicios en lugar de las generosas concesiones tradicionales. En efecto, las empresas transnacionales ya no controlan las reservas de petróleo y gas mundiales ni son los principales productores.<sup>24</sup> En 2005 las principales 10 empresas mundiales en cuanto a reservas eran empresas estatales de países en desarrollo, que representaban alrededor del 77%, mientras que las empresas petroleras rusas controlaban un 6% adicional. Las principales transnacionales de propiedad privada de los países desarrollados, como ExxonMobil, BP, Chevron y Royal Dutch Shell, poseían solo alrededor del 10% de las reservas y una parte de las operaciones conjuntas que conformaban el 7% restante (UNCTAD, 2007, pp. 115–116).

En el sector de la minería, los mediocres resultados de las nacionalizaciones de los años sesenta y setenta convencieron a los representantes de muchos gobiernos de países en desarrollo a ofrecer concesiones más generosas para promover las inversiones de las transnacionales en la minería, inclusive pese a una tendencia reciente a aumentar los impuestos a esas

operaciones (en particular los derechos de explotación). Con pocas excepciones —Codelco de Chile y Alrosa de la Federación Rusa—, las empresas transnacionales de países desarrollados como BHP Billiton, Rio Tinto y Anglo American todavía constituyen los principales productores y refinadores de la industria de la minería del metal, en la que se observa una concentración constante.

Una gran diferencia entre los sectores de petróleo y gas y de la minería en Canadá es que aunque muchas de las mayores empresas son productoras de petróleo y gas —algunas con operaciones integradas— no se destacan particularmente en el contexto mundial actual. Ninguna de las principales empresas de extracción de petróleo y gas canadienses, entre ellas Petro-Canada, EnCana y Suncor Energy, se encuentra entre las mayores del mundo de acuerdo con la producción total en 2005 (UNCTAD, 2007, p.117). Otro cambio registrado se refiere a la propiedad extranjera. En 1973–1974, las cuatro empresas petroleras que estaban entre las principales 25 eran de propiedad extranjera. En 2006, tres de las cuatro empresas petroleras de esa clasificación eran de propiedad canadiense. Aún así, las empresas petroleras extranjeras en general tenían operaciones integradas mientras que la gran mayoría de las empresas canadienses incluidas entre las principales 300 empresas no las tenían.

Canadá no representa en la actualidad una fuerza dominante en la industria mundial del petróleo y el gas, inclusive a pesar de las enormes posibilidades de las arenas petrolíferas de Alberta. De acuerdo con The Mining Association of Canada (MAC, 2007, p. 14), las arenas petrolíferas contienen unos 2,5 billones de barriles de betún, de los cuales se pueden extraer unos 300.000 millones de barriles con las tecnologías actuales.<sup>25</sup> De acuerdo con otra medida, la Oficina Nacional de la Energía (2003, p. 52) indica que los yacimientos de las arenas petrolíferas de Alberta contienen alrededor de 400.000 millones de metros cúbicos de betún original, de los cuales se considera que el 12% es recuperable. Se puede acceder a alrededor de 10.000 millones de metros cúbicos mediante métodos de minería en superficie, mientras que otros 39.000 millones de metros cúbicos podrían obtenerse con métodos de

<sup>23</sup> El betún es la forma más pesada y espesa de petróleo. Las dos mayores fuentes de betún conocidas —en Alberta y República Bolivariana de Venezuela— contienen cada una más petróleo que todas las reservas petroleras convencionales probadas del Golfo Pérsico. El petróleo crudo sintético producido a partir del betún representa alrededor del 28% de la producción petrolera de Canadá. No obstante, en comparación con el petróleo convencional (que se obtiene de fuentes tradicionales fácilmente accesibles), el crudo sintético elaborado con el betún es caro y difícil de producir. Véase The Canadian Encyclopedia (s/f).

<sup>24</sup> Aun en Canadá, las autoridades del gobierno provincial de Alberta parecen resueltas a aplicar las recomendaciones del *Alberta Royalty Review Panel* para aumentar considerablemente la recaudación provincial de las arenas asfálticas. Los representantes de la *Canadian Association of Petroleum Producers* sostuvieron que el panel no logró el objetivo del gobierno de encontrar un equilibrio entre un canon razonable y el sistema impositivo y una industria del petróleo y el gas robusta y sostenible (CAPP, 2007).

<sup>25</sup> Esto representa más de las reservas de Arabia Saudita, que son de 260.000 millones de barriles.

recuperación in situ.<sup>26</sup> Las autoridades de la Oficina Nacional de la Energía (2006, p. 43) señalaron que el objetivo original de producir un millón de barriles por día a partir de las arenas petrolíferas en 2020 fue superado en 2004. A fines de 2000, se había producido solo el 1% de los recursos de betún de Canadá. Algunos de los principales proyectos relativos a las arenas petrolíferas son los siguientes:

- *Syncrude* (Canadian Oil Sands Trust, Imperial Oil y Petro-Canada) 350.000 barriles por día (bpd), que han de aumentarse a 500.000 bpd en 2020;
- Proyecto *Voyageur* (Suncor Energy) 260.000 bpd;
- *Athabasca Oil Sands Project* (Shell, Western Oil Sands, Chevron Canada) 155.000 bpd, que han de aumentarse a 770.000 bpd;
- Proyecto *Fort Hills* (Petro-Canada, Teck Cominco, UTS Energy) mina y planta de extracción de 170.000 bpd aprobada;
- Proyecto *Northern Lights* (Synenco Energy y SinoCanada) 100.000 bpd, en construcción;
- Proyecto *Kearl* (Imperial Oil Resources y Exxon Mobil Canada) mina de 100.000 bpd en construcción, expansión a 345.000 bpd planificada en 2018;
- Proyecto *Horizon* (Canadian Natural Resources) mina de 110.000 bpd en construcción, expansión a 232.000 bpd planificada en 2012.

Las arenas petrolíferas de Alberta constituyen el núcleo de las estrategias de inversión de la mayoría de las principales empresas de Canadá. El dinamismo de la industria del petróleo y gas norteamericana, en especial las actividades relacionadas con las arenas petrolíferas de Alberta, han llamado la atención de las mayores empresas de petróleo y gas que operan en Canadá. En ese contexto, la inversión directa en el exterior de esas empresas (con excepción de Estados Unidos) es

relativamente pequeña en relación con la industria en la que operan. De ese modo, las empresas de petróleo y gas de Canadá se concentran en los recursos nacionales y, aunque son empresas de gran relevancia en el país, no están entre las principales empresas de la industria a nivel internacional.

En el sector minero la situación es distinta. Canadá ha sido históricamente un país de vanguardia en la minería y muchas empresas canadienses están entre las principales empresas mineras del mundo. The Mining Association of Canada (MAC, 2007) ha mostrado la importancia de Canadá en la industria minera mundial con los siguientes datos:

- Canadá recibió la mayor porción de los gastos mundiales en exploración en 2006 (19%);
- Canadá exportó más de 1.000 millones de dólares canadienses de cada uno de los siguientes minerales: aluminio, oro, níquel, cobre, zinc, mineral de hierro, uranio, potasa y diamantes;
- Toronto se ha convertido en la capital mundial de la minería y encabeza la financiación minera con el 38% del capital mundial en 2006;
- Vancouver es la sede del mayor conglomerado mundial de empresas de exploración (850) y personal especializado.

A diferencia de la industria del petróleo y el gas, las principales empresas mineras canadienses se destacan a nivel mundial: Falconbridge, Inco, Barrick Gold, Placer Dome y Teck Cominco estaban en la lista de las 25 principales empresas mineras de metales en 2005 (UNCTAD, 2007, p. 109). La industria se ha consolidado desde entonces, inclusive a raíz de la venta de varias de las más importantes empresas mineras canadienses a empresas transnacionales (véase el recuadro IV.3). No obstante, el sector minero canadiense continúa siendo un importante motor de inversiones directas en el exterior.

<sup>26</sup> Alrededor del 80% de las arenas petrolíferas de Alberta son demasiado profundas para permitir la minería a cielo abierto, de modo que el petróleo debe recuperarse mediante técnicas in situ. Por medio de la tecnología de perforación se inyecta vapor en el yacimiento para calentar las arenas petrolíferas y disminuir la viscosidad del betún. El betún caliente se dirige hacia pozos en producción, donde se lo lleva a la superficie, mientras que la arena queda en su lugar (“in situ” en latín significa “en el lugar”). El sistema de escurrimiento asistido por vapor y gravedad (SAGD, por sus siglas en inglés) es un tipo de tecnología in situ que utiliza la innovación en la perforación horizontal para producir betún. La tecnología in situ es cara y requiere ciertas condiciones, entre ellas una fuente de agua cercana. Esta forma de producción ya compite con la minería a cielo abierto y en el futuro podría reemplazar a la minería como la fuente principal de producción de betún de las arenas petrolíferas (Oil Sand Discovery Centre, s/f).

Recuadro IV.3

**LAS GRANDES TRANSFORMACIONES DE LA INDUSTRIA MINERA CANADIENSE DESDE 2001**

El marcado incremento de los precios internacionales de los metales después de 2000 facilitó dos grandes cambios en la estructura de la industria minera de los metales canadiense: en primer lugar, el surgimiento de nuevas y grandes empresas mineras que compiten con las principales empresas ya existentes y en segundo lugar la compra de varias de las principales empresas mineras de Canadá por empresas transnacionales de otros orígenes.

Con respecto al primer fenómeno, Teck adquirió el 50% de Cominco por 1.000 millones de dólares estadounidenses en 2001 para convertirse en Teck Cominco, una de las principales empresas productoras de zinc; Barrick Gold compró Homestake por 2.300 millones de dólares estadounidenses ese mismo año y Placer Dome por 10.400 millones de dólares estadounidenses en 2005 para convertirse en un gigante de la producción de oro; Goldcorp adquirió Wheaton River por 2.400 millones de dólares estadounidenses en 2004, agregó parte de Placer Dome (comprada a Barrick) por 1.500 millones de

dólares estadounidenses y adquirió Glamis Gold (Estados Unidos) por 8.700 millones de dólares estadounidenses en 2006 para competir aún más con Barrick Gold. A su vez, las principales empresas tradicionales como Noranda, Falconbridge e INCO reaccionaron consolidándose. Noranda adquirió Falconbridge por 2.500 millones de dólares estadounidenses en 2005 y cambió su nombre por Falconbridge. Inco intentó adquirir Falconbridge por 10.600 millones de dólares estadounidenses a fines de 2005 pero no fue posible concluir el acuerdo. De ese modo, varias empresas mineras comenzaron a ascender en la lista de las 300 principales empresas de Canadá (véase el cuadro 1 del anexo).<sup>a</sup> En 2006, Teck Cominco estaba en la posición número 59, Barrick Gold en la número 73, Inco en la 78 y Goldcorp en la 174.

Mientras esta consolidación de las empresas mineras nacionales tenía lugar, entraron en escena las empresas transnacionales extranjeras. En un período de unos 16 meses, tres de las principales empresas mineras canadienses fueron

adquiridas por grandes empresas extranjeras. Xstrata, una empresa minera suiza, compró Falconbridge por 17.400 millones de dólares estadounidenses en 2006; CVRD de Brasil adquirió Inco por 17.200 millones de dólares estadounidenses ese mismo año y Rio Tinto del Reino Unido —que en la actualidad podría ser absorbida por BHP de Australia— tomó el control de Alcan (la número 11 de las principales 300 empresas en 2006) por 42.900 millones de dólares estadounidenses a comienzos de 2007. Por último, Norilsk Nickel de la Federación Rusa adquirió Lion Ore (número 255) por 6.800 millones de dólares estadounidenses en 2007.

En otras palabras, las grandes transformaciones de la industria minera canadiense consistieron en el surgimiento de nuevas empresas que compiten con las existentes, seguido de un marcado proceso de desnacionalización en el que varias de las principales empresas mineras canadienses fueron adquiridas por empresas transnacionales.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

<sup>a</sup> Falconbridge, la mayor empresa minera de metales de Canadá en 2005, no aparece en la lista del *Financial Post* 1000 en 2006.

Recuadro IV.4

**LA MINERÍA CANADIENSE A LA VANGUARDIA DE TRATAR LOS PROBLEMAS MUNDIALES QUE AFECTAN A LA INDUSTRIA MINERA**

Originalmente, los principales problemas entre las empresas mineras y los gobiernos se referían a la naturaleza de los efectos económicos directos (contribuciones financieras y tecnológicas, empleo, incremento de las exportaciones y generación de ingresos gubernamentales) e indirectos (vínculos de producción y desarrollo de infraestructura) de la actividad minera y su influencia general en las variables macroeconómicas (estabilidad, crecimiento y distribución del ingreso). En los años setenta, los problemas vinculados con el drenaje de ácidos de las minas, la contaminación del agua subterránea y en superficie, la contaminación de los suelos, los vertederos de desechos, entre otros, introdujeron los temas ambientales en la ecuación. En la última década y media han surgido muchos nuevos problemas sociales y políticos, relacionados —entre otras cosas— con la salud y la seguridad, el desarrollo de las comunidades locales, los derechos humanos y la corrupción y los conflictos. La industria minera

canadiense ha estado a la vanguardia en muchos de estos debates.

Un primer ejemplo de ello fue la *Whitehorse Mining Initiative* de 1992, en que los representantes de la industria minera canadiense concluyeron que necesitaban apoyo, asistencia y asesoramiento en un marco de no confrontación para poder desarrollar una nueva visión estratégica y crear soluciones para el siglo veinte (Natural Resources Canada, s/f). Esto condujo a debates entre representantes de la industria minera, altos funcionarios del gobierno, sindicatos, pueblos aborígenes y la comunidad ambiental que derivaron en el *Whitehouse Mining Initiative Leadership Council Accord* de agosto de 1994. Pese a los notables avances realizados en las cuatro áreas principales (financiación/tributación, ambiente, acceso a la tierra y recursos humanos/puestos de trabajo/comunidad) tratadas formalmente en la iniciativa, las operaciones de las empresas mineras canadienses en el exterior, especialmente en países en

desarrollo, fueron blanco de un creciente número de críticas.

Ese sentimiento se puso de manifiesto en el Informe sobre la minería en los países en desarrollo y la responsabilidad social empresarial elaborado por el Comité Permanente de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional del parlamento canadiense en junio de 2005. La respuesta fue una serie de mesas redondas nacionales sobre la responsabilidad social de las empresas y la industria extractiva canadiense en los países en desarrollo, realizadas en Vancouver, Calgary, Toronto y Montreal entre junio y noviembre de 2006 y que se concluyeron con un informe al parlamento presentado en diciembre de ese año. La lista ampliada de problemas incluía temas ambientales, relaciones comunitarias, derechos humanos, seguridad y conflicto armado, relaciones laborales, derechos de los pueblos indígenas, compatibilidad del desarrollo de recursos con prioridades económicas locales y nacionales, distribución de las ganancias con las comunidades locales,

## Recuadro IV.4 (conclusión)

sistemas legales ineficaces y posibilidades de corrupción.

El *Advisory Group Report* (Gobierno de Canadá, 2007c p. 5) sugiere que los representantes de la industria, el gobierno y la sociedad civil básicamente concuerdan en que la mejora continua del desempeño de las empresas del sector extractivo en materia de responsabilidad social es de vital importancia. Se examinó la propuesta de que el Gobierno de Canadá adoptara una legislación para establecer estándares de responsabilidad social empresarial para las empresas canadienses que operan en el exterior. La reacción de los representantes de la Canadian Chamber of Commerce fue poco entusiasta: sugirieron que se eliminara la palabra “empresarial” del concepto de responsabilidad social empresarial, insistieron en que las iniciativas empresariales continúen siendo voluntarias y se opusieron a la idea de un mediador independiente y a cualquier posibilidad de extraterritorialidad de la ley canadiense (Canadian Chamber of Commerce, 26 de julio de 2007). Por otra parte, las asociaciones mineras, como The Mining Association of Canada (MAC), que refleja las opiniones de las empresas mineras, y la Prospectors and Developers

Association of Canada (PDAC), que refleja las opiniones de los exploradores, adhirieron en general a los principales aspectos del informe. La MAC ha inclusive puesto en marcha una iniciativa llamada *Toward Sustainable Mining*, que requiere la verificación externa del desempeño en materia de sostenibilidad de la minería. Se trata la primera asociación minera del mundo que adopta esta medida (The Mining Association of Canada, *Towards Sustainable Mining Progress Report*, 2006). La PDAC realizó una publicación especial en la que se resumen 36 códigos, estándares y herramientas de responsabilidad social empresarial nacionales e internacionales y ofrece su conjunto de herramientas Environmental Excellence in Exploration e3 a los suscriptores registrados (sitio oficial de la PDAC).

En muchas de las empresas de la industria extractiva de Canadá se producen ahora informes oficiales de sostenibilidad todos los años y las actividades de las empresas mineras —como Teck Cominco y Barrick Gold, entre otras— y productoras de petróleo y gas —como Suncor Energy Inc. y Syncrude Canada Ltd., entre otras— se destacan en el *2006 Towards Sustainable Mining*

*Progress Report*. Muchas de esas empresas están entre los principales participantes de un conjunto de iniciativas internacionales como el International Council on Mining and Metals (Teck Cominco), la Extractive Industries Transparency Initiative (Barrick Gold) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, entre otras. Otro factor que contribuye a estos avances es que las instituciones financieras vinculadas con el Grupo del Banco Mundial (Corporación Financiera Internacional (CFI), Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI) comenzaron a condicionar su participación financiera en grandes proyectos de recursos naturales a los objetivos de desarrollo sostenible de los principales inversionistas. Por su parte, la Canadian Export Development Corporation solicitó una evaluación independiente de los efectos ambientales del proyecto Verdadero de Barrick Gold en Argentina antes de conceder la financiación. De esta manera, se ha inculcado el concepto de una “licencia social” para operar en muchas de las principales empresas mineras canadienses, que refleja la forma en que muchas de ellas están a la vanguardia en este debate.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Comité Permanente de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional, Canadá, *Mining in Developing Countries. Corporate Social Responsibility*, junio de 2005; The Mining Association of Canada (MAC), *Toward Sustainable Mining Initiative—Progress Report 2006* [en línea] <http://www.minning.ca>; Prospectors and Developers Association of Canada (PDAC), sitio oficial [en línea] 2007 <http://www.pdac.ca>; G. Ross, “Mining: EDC’s approach, perspectives on making corporate social responsibility work in Argentina’s mining sector”, Buenos Aires, 29 de septiembre de 2005 [en línea] <http://www.infoexport.gc.ca/iei/ieiSmartViewer.jsp?did=7946&stitid=81>.

Pese a que algunas de las mayores empresas mineras del mundo se encuentran en Canadá, se plantean serios retos para la industria nacional, entre ellos la marcada disminución de las reservas probadas y probables en los últimos 25 años, que llega al 80% en el caso del plomo, el zinc, el molibdeno y la plata y el 50% con respecto al cobre y el níquel (MAC, 2007, p. 16). Además, el gasto en exploración se derrumbó a mediados de la década de 1990 y se ha recuperado solo en los últimos años.<sup>27</sup> Los responsables de muchas empresas de exploración mineral consideran que Canadá ha sido objeto de exploraciones exhaustivas en comparación con otros países, sobre todo los países en desarrollo, en los que los hallazgos son “más fáciles”. Estas consideraciones y el aumento de los costos de producción local han

impulsado a unas 1.000 empresas mineras canadienses a emprender actividades de exploración en otros lugares.<sup>28</sup> Como consecuencia, las empresas canadienses representan el 40% de los gastos en exploración a nivel mundial. La inversión directa en el exterior en 2006 (61.500 millones de dólares canadienses) duplicó la inversión extranjera directa recibida y las propiedades extranjeras en las carteras de bienes minerales de las empresas cuyas acciones se cotizaban en las bolsas de valores canadienses aumentaron del 25% en 1992 al 48% en 2005 (Canadian Intergovernmental Working Group on the Mineral Industry, 2006, p. 165).

En resumen, las principales empresas canadienses en busca de recursos naturales corresponden a las industrias del petróleo y el gas y minera y sus trayectorias

<sup>27</sup> El gasto en exploración puede convertirse en un tema complejo visto que generalmente incluye elementos adicionales como gastos de evaluación de yacimientos y establecimiento de un complejo minero. Véase el recuadro IV.2.

<sup>28</sup> Las empresas más pequeñas realizan en la actualidad la mayor proporción de actividades de exploración en Canadá y en el mundo (véanse Metals Economic Group, The Mining Association of Canada, Prospectors and Developers Association of Canada).

han sido bastante diferentes. Las principales empresas productoras de petróleo y gas de Canadá, entre ellas Petro-Canada, EnCana y Suncor Energy, se concentran en gran medida en las oportunidades que presentan las arenas petrolíferas de Alberta y ello ha influido considerablemente en sus actividades de exploración y producción internacionales, de modo que las inversiones directas en el exterior generadas por este segmento son pequeñas en comparación con su tamaño. En la industria minera ocurre lo contrario, pues las mejores oportunidades de exploración y producción fuera de Canadá derivan en grandes corrientes de inversiones directas en el exterior, tanto por las principales empresas a nivel mundial —entre ellas Teck Cominco, Barrick Gold, PotashCorp. y Cameco— como por una gran cantidad de empresas de exploración más pequeñas. El auge mundial de los productos básicos en la minería estimula las inversiones en el exterior de las empresas mineras canadienses. En ambos casos, el crecimiento de las empresas en los últimos años ha sido espectacular.

No obstante la internacionalización constituye un aspecto fundamental de muchas empresas mineras de Canadá que buscan cada vez más sus insumos de recursos naturales fuera del país, no es el caso de las empresas productoras de petróleo y gas debido a que las arenas petrolíferas de Alberta constituyen el núcleo de sus proyectos en tramitación.

### c) Manufacturas

La competitividad de la industria manufacturera de Canadá está bajo presión desde hace un tiempo. El acceso total al mercado estadounidense por medio del Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos en 1989, que posteriormente se consolidó para incluir a México con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, contribuyó a integrar a las empresas canadienses en cadenas de suministro continentales. No obstante, desde entonces han surgido desafíos mundiales. La internacionalización de la mayoría de las empresas manufactureras canadienses no se extendió más allá de América del Norte.

En 2004–2005 la Canadian Manufacturers & Exporters Association (CME) promovió una iniciativa llamada Manufacturing 20/20, que supuso la organización de 98 encuentros con la participación de 2.500 fabricantes e interesados (“stakeholders”) en todo el país.<sup>29</sup> Al observar que Canadá pasó de ser el quinto al noveno país más próspero de la OCDE en 15 años y que los niveles de ingreso per cápita de Estados Unidos

eran un 22% más altos que en Canadá los representantes de la CME sugirieron que a pesar del firme crecimiento de la industria manufacturera el sector estaba en una encrucijada en materia de competitividad internacional. Entre los retos mencionados estaban la intensificación de la competencia en los mercados internacionales, la apreciación del dólar canadiense, el surgimiento de China como potencia industrial, problemas comerciales y fronterizos con Estados Unidos y una creciente competencia con otros países en todo el mundo por inversiones y productos. Los problemas dentro de Canadá incluían los costos empresariales cada vez más altos, las mayores limitaciones al suministro de energía, el envejecimiento de la fuerza de trabajo y la disminución de la calidad de la infraestructura. El presidente de la CME expresó la siguiente opinión:

“El cambio está dando nueva forma a nuestra industria, no solo en Canadá sino en todo el mundo, a un ritmo sin precedentes. El resultado es el surgimiento de un nuevo paradigma de la industria manufacturera en que la innovación impulsa el crecimiento en lugar del volumen, se emplean sistemas empresariales mundiales en lugar de sistemas de producción, las empresas hacen negocios no solo en todo el país sino en todo el mundo y en que la competencia no es entre empresas sino entre cadenas de suministro” (Canadian Manufacturers and Exporters Association, 2005).

El sector manufacturero canadiense es una industria heterogénea, difícil de caracterizar en pocas palabras. En la mayor parte de las empresas se aplican básicamente tres tipos de estrategias empresariales: i) internacionalización mediante IED para establecer plataformas de exportación para competir mejor en los mercados mundiales (estrategias de “búsqueda de eficiencia”), ii) internacionalización mediante IED para establecer una filial local para ofrecer sus productos en el mercado del país anfitrión y, en algunos casos, los de los países limítrofes (estrategias de “búsqueda de mercados”) y iii) evitar la internacionalización y continuar exportando desde Canadá o simplemente limitar las estrategias de supervivencia a competir con las importaciones en el mercado canadiense.

En general, la labor de las empresas manufactureras canadienses no ha sido fácil. El crecimiento y las ganancias de los fabricantes que aplican estrategias de internacionalización en busca de eficiencia y utilizan la IED para establecer plataformas de exportación de productos intermedios o finales en el segmento de los

<sup>29</sup> Los miembros de la CME representan alrededor del 75% de la producción manufacturera y el 90% de las exportaciones de Canadá, de acuerdo con <http://www.cme-mce.ca>.



repuestos para vehículos o equipos de transporte —entre ellos algunas de las principales empresas del mundo como Magna International, Linamar y Bombardier Inc.— han disminuido, mientras que los fabricantes del sector de la electrónica —entre ellos gigantes mundiales como Celestica y Nortel Networks— enfrentan crisis muy severas. A algunas empresas que se han internacionalizado en busca de mercados les ha ido muy bien, entre las cuales McCain Foods constituye un buen ejemplo, mientras que a otras no, como en el caso de Quebecor World. Dentro del sector manufacturero, las empresas en las que se aplicaron estrategias de búsqueda de recursos naturales —ya sea para establecer un sistema internacional, como en el caso de Methanex Corp, o para atender un mercado nacional o subregional, como en el caso de Agrium Inc.— se han adaptado bien.

Es probable que la inversión directa canadiense en el exterior continúe aumentando en el sector de servicios y respecto de algunos recursos naturales, entre ellos la

minería, pero no en el sector de petróleo y gas. Por el contrario, los problemas que enfrentan quienes aplican estrategias en busca de eficiencia podrían anunciar una desaceleración o disminución de la inversión directa en el exterior destinada a manufacturas.

En resumen, los elementos más dinámicos que impulsan la inversión directa en el exterior serían más frecuentes en los sectores de servicios, en el que se destacan las estrategias de búsqueda de mercados (sobre todo los servicios financieros) y de recursos naturales (la minería en mayor proporción que el petróleo y el gas). El crecimiento del sector manufacturero como centro de la inversión directa en el exterior canadiense se habría en cierto modo sofocado por las difíciles experiencias de las principales empresas que aplican estrategias de internacionalización en busca de eficiencia pero en menor medida en el caso de aquellas que aplican estrategias en busca de mercados, en particular vinculadas con las manufacturas basadas en recursos naturales.

## C. Empresas canadienses que operan en América Latina y el Caribe

En esta sección se analizan las empresas canadienses en América Latina y el Caribe y la naturaleza de sus operaciones desde la perspectiva de las principales estrategias empresariales que guían sus inversiones, es decir, en busca de recursos naturales, en busca de mercados o en busca de eficiencia.

En el cuadro IV.3 se muestran los datos disponibles sobre la inversión directa canadiense en el exterior en países de América Latina y el Caribe. Las normas de confidencialidad impiden a la Oficina de Estadísticas de Canadá la divulgación de datos de muchos países. De acuerdo con esta información, más de la mitad de la IED canadiense en América Latina y el Caribe se destina a solo tres centros financieros extraterritoriales: Barbados (30,9%), Islas Caimán (15,0%) y Bermuda (14,9%).<sup>30</sup> A estos centros les siguen Brasil (7,5%), Chile (6,0%),

México (4,2%), Argentina (2,1%), Perú (1,5%), Trinidad y Tabago (1,0%) y República Dominicana (1,0%) como principales receptores de IED canadiense. Todos los demás países de los que se dispone de datos reciben menos del 1% cada uno. Por una parte, la gran concentración de la inversión en centros financieros extraterritoriales representa una distorsión insuperable de la información estadística, pues se desconoce el destino final de esos fondos. Por otra parte, estos datos sugieren que la inversión directa canadiense en el exterior en América Latina y el Caribe es un fenómeno reciente, que se concentra en el período 2000–2007, de modo que las distorsiones desde el punto de vista de la valuación histórica de costos son menores que en las áreas en que la inversión canadiense fuera de fronteras data de más tiempo.

<sup>30</sup> Se observa una marcada asimetría en la relación de Canadá con Barbados: mientras que Canadá invirtió 38.400 millones de dólares canadienses a través de Barbados en 2006, las inversiones desde o a través de Barbados en Canadá fueron de apenas 471 millones de dólares canadienses.

Cuadro IV.3  
**INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR CANADIENSE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 1970–2007**  
*(En millones de dólares canadienses)*

	1970	1980	1990	2000	2006	2007	Porcentaje 2007
<b>A. Centros financieros extraterritoriales de América Latina y el Caribe</b>							
Antigua y Barbuda	...	...	...	...	...	...	...
Aruba	...	...	...	...	...	...	...
Bahamas	187	426	1 950	7 006	...	13 731	11,7
Barbados	2	11	1 453	19 668	38 623	36 238	30,9
Bermuda	136	1 003	1 758	9 482	22 570	17 439	14,9
Islas Vírgenes Británicas	...	...	28	279	949	765	0,7
Islas Caimán	...	...	78	3 839	18 474	17 547	15,0
Antillas Neerlandesas	6	153	72	121	105	98	0,1
Subtotal centros financieros extraterritoriales <sup>a</sup>	331	1 593	5 339	40 395	80 721	85 818	73,2
<b>B. América Latina y el Caribe excluidos los centros financieros extraterritoriales</b>							
Argentina	...	...	123	5 023	2 731	2 503	2,1
Belice	...	...	...	...	...	...	...
Bolivia	...	...	...	52	87	105	0,1
Brasil	648	691	1 698	6 667	8 355	8 819	7,5
Chile	...	...	285	5 421	5 879	6 995	6,0
Colombia	...	...	24	898	351	739	0,6
Costa Rica	...	...	...	116	120	88	0,1
Cuba	...	...	...	...	...	...	...
Dominica	...	...	...	...	...	...	...
República Dominicana	...	...	...	...	1 373	1 145	1,0
Ecuador	...	...	...	244	43	53	0,0
El Salvador	...	...	...	59	...	...	...
Guayana Francesa	...	...	...	...	...	...	...
Granada	...	...	...	...	...	...	...
Guadalupe	...	...	...	...	...	...	...
Guatemala	...	...	5	3	...	244	0,2
Guyana	...	...	...	145	26	34	0,0
Haití	...	...	...	...	...	8	0,0
Honduras	...	...	...	9	67	78	0,1
Jamaica	...	...	337	592	...	...	...
México	45	165	245	3 857	5 069	4 950	4,2
Nicaragua	...	...	...	...	...	30	0,0
Panamá	2	15	23	217	111	...	...
Paraguay	...	...	...	...	...	...	...
Perú	...	...	...	1 925	2 144	1 767	1,5
Santa Lucía	...	...	...	...	...	...	...
Suriname	...	...	...	...	...	...	...
Trinidad y Tabago	...	...	...	96	1 211	1 154	1,0
Uruguay	...	...	...	26	15	...	...
Venezuela (Rep. Bol. de)	...	...	54	328	535	783	0,7
Subtotal excluidos los centros financieros extraterritoriales	695	871	2 794	25 678	28 117	29 495	25,1
<b>TOTAL</b>							
<b>LAC Total</b>	<b>1 396</b>	<b>3 571</b>	<b>8 360</b>	<b>67 479</b>	<b>125 303</b>	<b>117 279</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de la Oficina de Estadísticas de Canadá.

<sup>a</sup> Países que informan.

De ese modo, es difícil tener un panorama general claro de la naturaleza y presencia de la inversión directa canadiense en América Latina y el Caribe. Además, la mayoría de las estadísticas oficiales de los países de la región —con pocas excepciones— no ofrecen información detallada sobre las inversiones canadienses debido a que en general estas no están entre las más

cuantiosas. A raíz de que las estadísticas oficiales sobre la IED no constituyen una buena guía para los fines del análisis de esta sección, es necesario recurrir a casos de estudio basados en entrevistas y fuentes de información secundarias para tener una idea de la naturaleza de las inversiones y la presencia de empresas transnacionales canadienses en América Latina y el Caribe.

En general, la información empresarial es cada vez más fácil de obtener, sobre todo en el caso de las empresas cuyas acciones se cotizan en bolsas de valores canadienses, aunque en algunos casos la tarea de compatibilizar diversas fuentes de información es bastante ardua. En este contexto, se decidió que a falta de mejores alternativas se realizaría una estimación de las principales inversiones de las empresas canadienses sobre la base de la información disponible en Vecino (2007) relativa a 2003, a la que se agregaría la información sobre inversiones netas (adquisiciones menos desinversiones) en el período 2004–2007 tomada de Bloomberg.<sup>31</sup> De esta manera se realizó un cálculo aproximado o estimación del orden de magnitud (véase el cuadro IV.4). Este procedimiento es sin duda insuficiente porque no comprende las inversiones totalmente nuevas realizadas por empresas canadienses ni las adquisiciones que no fueron captadas por Bloomberg, pero no había otras alternativas mejores. Este análisis se complementa con un examen más detallado de las operaciones de empresas canadienses específicas en la región de acuerdo con su principal estrategia empresarial. Además, la calidad de la información sobre las instalaciones mineras de las empresas canadienses que operan en la región es mucho mejor pues se basa en datos más sólidos con respecto a los activos, recogidos por Natural Resources Canada. Se hace hincapié en que se trata de una primera aproximación, que se reforzará con el análisis de las estrategias de empresas específicas.

Los datos del cuadro IV.4 permiten un primer análisis de la presencia de empresas canadienses en América Latina y el Caribe. En primer lugar, se observa que el valor de las inversiones en la región se duplicó con creces en el período 2003–2007, de 18.300 millones de dólares estadounidenses a 37.400 millones de dólares estadounidenses, cifra que ratifica la opinión de que la presencia empresarial canadiense en la región está en un proceso de notable renovación y expansión.

En segundo lugar, se puede apreciar que hasta 2003 las empresas mineras se destacaban en la lista de empresas canadienses que operaban en la región y algunas de las principales a nivel mundial, como Falconbridge y Noranda, estaban entre los primeros lugares. Aunque las inversiones de las empresas mineras

—sobre las productoras de oro, entre ellas Goldcorp, Yamana Gold, Barrick Gold y Teck Cominco— continuaron siendo elevadas en el período 2004–2007, la combinación de la venta de Falconbridge (y Noranda) a XStrata con las grandes adquisiciones por instituciones financieras canadienses —entre ellas Brookfield Asset Management, Scotiabank, Royal Bank, Canadian Imperial Bank of Commerce y el Ontario Teachers’ Pension Fund— llevaron a las empresas financieras a escalar posiciones en la lista de las principales operaciones de empresas canadienses en la región. De las principales 10 empresas canadienses detalladas en el cuadro IV.4, cinco son empresas financieras y cinco empresas mineras, que en general están en posiciones más altas.

En tercer lugar, la lista contiene empresas “veteranas” que estaban presentes en 2003 pero que no han realizado adquisiciones mayores desde entonces, entre ellas Methanex, Nortel, Nexen Inc., Agrium, Quebecor World, Finning International Inc., Petrobank Energy and Resources, Celestica, McCain Foods, Transcontinental Inc., y “recién llegadas” que no estaban presentes en la región en forma destacada en 2003 pero realizaron cuantiosas inversiones en el período 2004–2007, entre ellas Royal Bank of Canada, Ontario Teachers’ Pension Fund, Rusoro Mining, Iberian Minerals Corp. y Peak Gold.

En cuarto lugar, hay un grupo de empresas canadienses que estaban presentes en la región en 2003 y que aumentaron considerablemente sus inversiones en 2004–2007, entre ellas Goldcorp, Teck Cominco, Brookfield Asset Management, Yamana Gold, Scotiabank, Barrick Gold y Kinross Gold.

En quinto lugar, además de Falconbridge y Noranda, las inversiones en varias importantes empresas canadienses se cancelaron cuando esas firmas fueron adquiridas (Alcan, comprada por Rio Tinto) o se vendieron sus activos (HydroQuebec vendió Transelec en Chile a Brookfield Asset Management, EnCana vendió sus activos en Ecuador a CNOOC/Sinopec, Molson vendió el control de su subsidiaria brasileña —Kaiser— a FEMSA, BCE vendió sus activos en Telecom América en Brasil y países andinos a América Móvil de México y los activos mexicanos de Fairmont Hotels fueron adquiridos por un inversionista saudita).

<sup>31</sup> La tesis de doctorado de Carlos Vecino en HEC Montreal (Vecino, 2007) contiene un examen detallado de las empresas canadienses que operan en la región hasta fines de 2003 (Vecino, 2007, pp. 162–163).

Cuadro IV.4  
**PRINCIPALES EMPRESAS CANADIENSES CON INVERSIONES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2003,**  
**CON ACTUALIZACIÓN DE ADQUISICIONES HASTA FINES DE 2007<sup>a</sup>**  
*(En millones de dólares estadounidenses)*

Clasificación	Empresa	Sector	Inversiones en 2003 (Vecino)	Activos adquiridos declarados menos ventas, 2004–2007 <sup>b</sup>	Inversiones estimadas en 2007	Países
1	Goldcorp <sup>c</sup>	Minería	292	7 901,1	8 193,1	Argentina, México, Brasil
2	Brookfield Asset Management <sup>d</sup>	Finanzas	2 143	3 423,3	5 566,3	Brasil, Chile
3	Yamana Gold <sup>e</sup>	Minería	402,5	3 403,8	3 806,3	Argentina, Brasil, Chile, Honduras, Nicaragua
4	Scotiabank	Finanzas	1 639,5	1 733,3	3 372,8	México, Chile, Perú, Costa Rica, Panamá, El Salvador, Rep. Dominicana
5	Royal Bank of Canada	Finanzas	...	2 187,2	2 187,2	Trinidad y Tabago, centros financieros del Caribe
6	Barrick Gold (inclusive Placer Dome)	Minería	2 126,5	-3	2 123,5	Perú, Argentina, Chile, Rep. Dominicana, México
7	Canadian Imperial Bank of Commerce	Finanzas	...	1 299,9	1 299,9	Barbados, Jamaica
8	Ontario Teachers Pension Fund	Finanzas	...	1 226,2	1 226,2	Chile, Brasil
9	Methanex	Manufacturas	1 000	...	1 000	Chile, Trinidad y Tabago
10	Nortel	Servicios	760	...	760	Brasil, México, Argentina
11	Teck Cominco (excluido Aur Resources)	Minería	520	-2,3	517,8	Perú, Chile, Panamá, México
12	Rusoro Mining	Minería	...	506,6	506,6	Venezuela (Rep. Bol. de)
13	Nexen Inc.	Petróleo y gas	389,2	...	389,2	Brasil, Colombia
14	TransCanada Corp	Petróleo y gas	148,8	190,2	339	Colombia, adquisición pendiente en México
15	Kinross Gold (inclusive Bema Gold)	Minería	76,9	261,1	338	Brasil, Chile, El Salvador
16	PotashCorp	Minería	279	40,5	319,5	Chile, Brasil
17	Agrium	Manufacturas	236,6	...	236,6	Argentina
18	Onex Corp.	Finanzas	255,2	-28,8	226,4	México
19	Quebecor World	Manufacturas	211,5	...	211,5	Argentina, Brasil, Colombia, Chile
20	Finning International Inc.	Servicios	180	...	180	Chile, Bolivia
21	Sun Life Financial	Finanzas	163,6	...	163,6	Chile
22	Petrobank Energy & Resources	Petróleo y gas	136,3	...	136,3	Colombia
23	Celestica	Manufacturas	108,2	...	108,2	Brasil, México
24	McCain Foods	Manufacturas	106,5	...	106,5	Argentina
25	Transcontinental Inc.	Manufacturas	100,5	...	100,5	México
26	HudBay Minerals	Minería	100	...	100	México
27	Iberian Minerals Corp	Minería	...	99	99	Perú
28	Peak Gold	Minería	...	93,3	93,3	Brasil
29	Apotex Inc	Manufacturas	90	...	90	Brasil, México,
30	Agnico Eagle Mines	Minería	...	80,8	80,8	México
31	Gildan Activewear	Manufacturas	75	...	75	Rep. Dominicana, Honduras, Nicaragua
32	National Bank	Finanzas	75	...	75	Chile
33	Pacific Stratus Energy	Petróleo y gas	...	60,2	60,2	Colombia
34	CCL Industries	Manufacturas	...	55,2	55,2	Brasil
35	Saputo Inc.	Manufacturas	50,8	...	50,8	Argentina
-	Falconbridge	Minería	1 569	Vendida a Xstrata (Suiza)	...	Chile, Perú, Rep. Dominicana
-	HydroQuebec	Infraestructura	1 256	Vendida a Brookfield en 2006	...	Chile, Perú
-	Noranda	Minería	1 161,8	Vendida a Falconbridge	...	Perú
-	EnCana	Petróleo y gas	1 075	Vendida a CNOOC/Sinapec (China)	...	Ecuador
-	Alcan	Manufacturas	782	Vendida a Rio Tinto (Reino Unido)	...	Brasil
-	Molson	Manufacturas	645	Vendida a FEMSA (México)	...	Brasil
-	Fairmont Hotels & Resorts	Servicios	99,3	Vendida a inversionista saudita	...	México
	<b>Total</b>		<b>18 254,7</b>	<b>22 527,8</b>	<b>34 194,4</b>	

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Carlos Vecino, "Foreign direct investment in Latin America: exploring host-country determinants and multinationals' motives. Based on global and Canadian investors' activities", tesis para optar al grado de doctorado, Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, 2007 e información de Bloomberg.

**Nota:** La metodología utilizada consistió en sumar a las cifras de Vecino correspondientes a 2003 las adquisiciones o desinversiones de activos indicadas por Bloomberg en el período 2004–2007.

<sup>a</sup> Las empresas que deberían estar en la lista pero de las cuales no se encontraron datos incluyen: Magna (México, Brasil), Bombardier (México, Brasil), Thomson (Argentina), SNC-Lavalin (Chile, Brasil), Linamar (México), Fording (México), Inmet (Panamá), Sherritt (Cuba), IAM Gold (Suriname, Guyana), Breakwater Resources (Chile, Honduras).

<sup>b</sup> Incluye operaciones pendientes.

<sup>c</sup> Incluye Wheaton River, Glamis Gold.

<sup>d</sup> Incluye adquisiciones por Brascan (Brasil).

<sup>e</sup> Incluye Meridian Gold, North Orion Resources.

En sexto lugar, la mayor parte de las inversiones se concentra en unos pocos países de la región, a saber: Argentina, Brasil, Chile, México, Perú y Trinidad y Tabago. En conjunto, las inversiones de las empresas financieras cubren un área geográfica relativamente amplia. Las inversiones de las empresas mineras se

concentran en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú, mientras que las inversiones en petróleo y gas se encuentran sobre todo en Colombia y Trinidad y Tabago. Las empresas manufactureras tienden a concentrarse en los mercados más grandes, es decir Argentina, Brasil y México.

## 1. Estudios de caso en América Latina y el Caribe

Como se indicó en la última sección, las dos principales estrategias empresariales que orientan la inversión directa canadiense en el exterior son la búsqueda de recursos naturales, en el caso de las empresas mineras, y la búsqueda de mercados, en el caso de los bancos o proveedores de servicios financieros. Las inversiones fuera de fronteras en busca de mercados por parte de otras empresas canadienses habrían disminuido. Se observa también una aparente contracción de las inversiones en busca de eficiencia por parte de las empresas manufactureras y de las inversiones en busca de recursos naturales por parte de las empresas de petróleo y gas, pero la información oficial no permite confirmar esta hipótesis.

América Latina y el Caribe es sin duda una región muy importante para las empresas mineras canadienses que buscan recursos naturales, sobre todo las del sector de los metales preciosos. Empresas de importancia mundial como Barrick Gold, grandes como Goldcorp, intermedias como Yamana Gold, Kinross Gold e IAM Gold, y pequeñas como Silver Standard Resources han concentrado sus activos mineros en la región. No es el caso de otras empresas mineras canadienses que se destacan en el contexto internacional, entre ellas Teck Cominco en la producción de metales básicos, PotashCorp. en el segmento de minerales industriales y Cameco en el de los minerales para la producción de energía, aunque todas ellas tienen algunos activos en la región y la presencia de Teck Cominco podría aumentar considerablemente según el avance de sus proyectos en trámite (véase más adelante). Las empresas de exploración continúan invirtiendo mucho en la región. La minería es la actividad individual en que América Latina y el Caribe constituyen el principal destino de las inversiones canadienses fuera de sus fronteras.

Los bancos minoristas y los proveedores de otros servicios financieros representan el segundo grupo de empresas que invierten en la región desde hace algunos años. El objetivo de los bancos es ofrecer servicios

financieros en los mercados locales, como en el caso de Scotiabank, que ha invertido en toda la región, y Royal Bank y CIBC, cuyas inversiones se concentran en el Caribe. Las sociedades administradoras como Brookfield Asset Management han adquirido bienes raíces o activos de infraestructura en Brasil y Chile. Los fondos de gestión de pensiones, como el Ontario Teachers' Pension Plan, han invertido en empresas de servicios sanitarios en Chile. Pese a que otros proveedores de servicios en busca de mercados se han establecido en la región, entre ellos Finning International en el Cono Sur, SNC-Lavalin en Chile y Brasil y Thomson en Argentina, sus inversiones son mucho menores que las realizadas por los bancos minoristas y los proveedores de otros servicios financieros mencionados.

Las empresas manufactureras canadienses presentes en América Latina y el Caribe han aplicado sobre todo estrategias en busca de eficiencia, en busca de mercados y en busca de recursos naturales. Las inversiones en busca de eficiencia en la región cobraron importancia con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y otras medidas que liberalizaron el comercio de prendas de vestir. Varias empresas canadienses establecieron plantas para aumentar la eficiencia en México. La experiencia de algunas de las principales empresas de electrónica canadiense —entre ellas Nortel Networks y Celestica— sugiere que los beneficios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte no bastaron para compensar la mayor competencia de las empresas asiáticas en el mercado norteamericano. Algo similar ocurriría en la industria automotriz, en la que los proveedores de repuestos canadienses (Magna International, Linamar) todavía dependen en gran medida de las transnacionales estadounidenses GM, Ford y Chrysler, entre otras, que están perdiendo mercado ante los fabricantes de automóviles asiáticos como Toyota, Honda y Hyundai. Bombardier y Bombardier Recreation Products han establecido plantas en México para aumentar la eficiencia en la fabricación

de componentes de aviones y productos recreativos, respectivamente. Aunque en general se considera que la industria de la vestimenta ha sido la más afectada por la competencia asiática, la empresa canadiense Gildan Activewear constituye una excepción, pues ha establecido con éxito actividades en busca de eficiencia en la Cuenca del Caribe para aumentar su competitividad en el mercado norteamericano. Salvo este caso, las inversiones de los fabricantes canadienses en México y la Cuenca del Caribe en busca de eficiencia no han producido los resultados deseados.

En el marco de sus estrategias en busca de mercados, Quebecor World se ha establecido en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, McCain Foods y Agrium en Argentina, mientras que Nortel en Argentina y Brasil, Celestica y Magna International han realizado inversiones en Brasil. Los resultados de la mayor parte de las operaciones han sido razonables, pese a que las subsidiarias de Quebecor World en la región enfrentaron

algunos problemas a causa de la debilidad financiera de la casa matriz. Las empresas con operaciones en Argentina —entre ellas McCain Foods, Nortel Networks y Agrium— sufrieron el revés de la crisis de 2000–2001. McCain Foods no solo ha superado ese obstáculo sino que sus dirigentes consideran la posibilidad de expandir sus actividades a Brasil y Chile. Entre los fabricantes que han invertido en la búsqueda de recursos naturales se encuentran Methanex, que posee instalaciones en Chile y Trinidad y Tabago, y Agrium, que estableció una operación conjunta con Repsol en Argentina. Desde la base regional de Methanex se realizan exportaciones a todo el mundo, mientras que Agrium atiende sobre todo al mercado argentino y realiza algunas exportaciones a Brasil.

El caso de estas empresas se analizará con mayor detalle a continuación, según la principal estrategia empresarial en la que basan sus inversiones en América Latina y el Caribe.

## 2. Empresas canadienses en busca de recursos naturales

Las inversiones canadienses en recursos naturales en América Latina y el Caribe se concentran sobre todo en el sector de la minería. A pesar de que existieron inversiones en petróleo y gas en la región, estas han disminuido notablemente.

### a) Petróleo y gas

La merma de las inversiones canadienses en el sector de petróleo y gas en la región obedece sobre todo a dos factores: el surgimiento de mejores oportunidades en América del Norte y los cambios normativos en los países anfitriones. El conflicto entre EnCana, la empresa número 23 de las principales 300 empresas canadienses, y el Gobierno de Ecuador constituye un tercer factor relevante pues sacudió a la industria de petróleo y gas norteamericana y disuadió a los empresarios de invertir más en la región (véase el recuadro IV.5).

Como se señaló anteriormente, las principales empresas de petróleo y gas en Canadá concentraron sus inversiones en las considerables oportunidades que se presentaron en América del Norte, sobre todo en las arenas petrolíferas de Alberta, de modo que América Latina y el Caribe no suscitó tanto interés para estas empresas como en el caso de la industria minera.

A pesar de ser una empresa mediana para los estándares de la industria, *Petro-Canada* (posición número 19 en la lista de las principales 300 empresas en Canadá) es la principal empresa petrolera integrada de propiedad canadiense.<sup>32</sup> A fines de 2006, las reservas probadas de Petro-Canada se concentraban en Canadá (74,3%), sobre todo en las arenas petrolíferas de Alberta (39,4%), pero sus reservas internacionales eran también cuantiosas (especialmente el yacimiento Buzzard en el Mar del Norte). La unidad de negocios internacionales de la empresa fue establecida en 2002, en ocasión de la compra de las operaciones proveedoras de materias primas de Veba Oil & Gas, pero ya se habían garantizado reservas en Argelia, Países Bajos y Reino Unido mediante inversiones previas en actividades de exploración y producción. Las operaciones en América Latina se concentran en actividades proveedoras de materias primas en la República Bolivariana de Venezuela y Trinidad y Tabago. Las adiciones a las reservas probadas de Petro-Canada se encuentran casi totalmente en Canadá, en particular en las arenas petrolíferas. Además, cuatro de los cinco principales proyectos de desarrollo de Petro-Canada en el período 2008–2011 se vinculan con Canadá y las arenas petrolíferas de Alberta.

<sup>32</sup> Sobre la base de Petro-Canada (2007a, 2007b, 2007c, 2006a, 2006b).

Los representantes de *EnCana* (posición número 23 en la lista de las principales 300 empresas) describen a la empresa como una prominente y extraordinaria compañía integrada de gas natural y arenas petrolíferas norteamericana.<sup>33</sup> Sus actividades se concentran en la producción de gas en Canadá (51%) y Estados Unidos (30%) y en la producción de petróleo convencional (15%), mientras que sus operaciones en las arenas petrolíferas de Alberta están apenas comenzando (4%). *EnCana* promueve actividades de exploración en varios lugares del mundo, entre ellos Medio Oriente, (Omán, Qatar), Groenlandia y Francia. En América Latina, la empresa poseía considerables operaciones en Ecuador pero vendió sus instalaciones de producción en ese país (alrededor de 150 millones de barriles por año o el 11% de su producción) en 2006, en una transacción que resultó muy controvertida (véase el recuadro IV.5). En 2007, *EnCana* vendió sus actividades de exploración en Brasil y en otros países. De ese modo, al igual que *Petro-Canada*, la empresa concentró su crecimiento en América del Norte.

El segundo factor importante en el retroceso de la inversión canadiense en operaciones de petróleo y gas en la región es el marcado cambio en las políticas

nacionales de algunos gobiernos latinoamericanos, que procuraron aumentar sus ingresos basados en los recursos naturales no renovables, especialmente el petróleo y el gas.

Varios gobiernos latinoamericanos cambiaron sus políticas para hacer más severas las normas y de ese modo aumentar la rentabilidad nacional de la extracción de recursos naturales y el control sobre las operaciones de propiedad extranjera. Los cambios más radicales se registraron en la República Bolivariana de Venezuela, Bolivia y Ecuador.<sup>34</sup> A fines de 2005, el gobierno venezolano solicitó a los inversionistas privados que aceptaran la conversión de sus acuerdos de explotación en operaciones conjuntas, en que la participación mayoritaria correspondía a la empresa petrolera estatal, PDVSA. Posteriormente, el gobierno propuso un aumento de los derechos de explotación (que ya se habían aumentado en 2004) en los proyectos de extracción de crudo extra pesado de la Faja del Orinoco. Esta operación se nacionalizó a partir del 1 de mayo de 2007. Los consorcios fueron convertidos en operaciones conjuntas, con la participación mayoritaria en manos de PDVSA. A inicios de 2008 los representantes de Exxon Mobil trataron de obtener mandatos judiciales

Recuadro IV.5  
**ENCANA Y ECUADOR: ¿DE LA PAREJA PERFECTA A LA TORMENTA PERFECTA?**

Al principio, la empresa y el país eran tal para cual. Por una parte estaba Ecuador, un pequeño país en desarrollo con una gran deuda y cuya integración en el mercado internacional dependía de unos pocos productos básicos (petróleo crudo, bananas y café, entre otros). Las autoridades de Ecuador deseaban expandir la producción de petróleo crudo y las exportaciones y procuraban atraer inversiones extranjeras en exploración, producción y un nuevo oleoducto de crudo pesado para alcanzar ese objetivo. En 2001, se reformó la legislación que regulaba la minería para eliminar derechos de explotación, reducir los derechos de superficie por hectárea y simplificar los procedimientos de autorización. Por otra parte estaba *EnCana*, una importante empresa de gas canadiense que ya poseía cuantiosos activos en Ecuador como resultado de la adquisición de *Pacalta Resources* en 1999 por 973 millones de dólares estadounidenses. En esa época,

los dirigentes de *EnCana* deseaban diversificar sus activos internacionales.

Los primeros resultados fueron excelentes. Entre 2001 y 2005 se logró aumentar la producción de crudo de Ecuador de unos 150 millones de barriles a casi 200 millones de barriles y las exportaciones de unos 90 millones de barriles a casi 130 millones de barriles. *EnCana* se convirtió en el mayor inversionista extranjero en el país. La empresa, que representaba alrededor del 12% de la producción nacional de petróleo crudo, acumuló una considerable cartera de activos, entre ellos el 100% del bloque Tarapoa (38.000 bpd), el 40% del bloque 15 de *Occidental Petroleum* (30.000 bpd), el 75% del bloque 14, el 70% del bloque 17 y el 100% de otros (que en conjunto sumaban 7.200 bpd) y el 31% del oleoducto OCP (capacidad de 450.000 bpd) con los socios *Repsol YPF* (26%), *Petrobras* (15%), *Occidental* (12%), *ENI-Agip* (8%), *Perenco* (4%) y *Techint* (4%).

Sin embargo, la relación entre *EnCana* y Ecuador se volvió agria. En 2006, *EnCana* vendió sus activos por 1.420 millones de dólares estadounidenses a *Andes Petroleum*, una operación conjunta de dos empresas petroleras chinas, *China National Offshore Oil Company (CNOOC)* y *China Petrochemical Corp (Sinopec)*. En el proceso, *EnCana* perdió 47 millones de dólares estadounidenses en la venta, debió pagar otros 242 millones de dólares estadounidenses en compensaciones y sufrió el fracaso de su iniciativa de arbitraje internacional contra el gobierno ecuatoriano. Por otra parte el gobierno acusó a *EnCana* de vender sus activos en Ecuador sin autorización. ¿Qué fue lo que salió mal?

Cabe preguntar si *EnCana* se encontró en medio de una tormenta perfecta, en la medida en que varios factores se combinaron en forma casual y envenenaron la relación entre la empresa de petróleo y gas canadiense y el gobierno

<sup>33</sup> Sobre la base de *EnCana* (2007a, 2007b, 2007c, 2006 y 2002).

<sup>34</sup> Cabe mencionar en este contexto que las preocupaciones respecto de la recaudación provincial de las arenas petrolíferas de Alberta llevaron al gobierno de Alberta a establecer una comisión para tratar el tema. El informe de la *Alberta Royalty Commission* concluyó que la recaudación de la provincia era pequeña y debía incrementarse, hecho que escandalizó a los representantes de las empresas —nacionales y extranjeras— que ya habían realizado inversiones o estaban en el proceso de hacerlo. Véase *CAPP* (2007).

## Recuadro IV.5 (conclusión)

ecuatoriano. Estos incluyen la conflictiva relación previa entre Ecuador y Texaco y el conflicto cada vez mayor con Occidental Petroleum, la inestabilidad política, las elecciones prematuras, los problemas sin resolver relativos al ambiente, la salud, la seguridad y el desarrollo de las comunidades, la movilización social de grupos indígenas, las políticas gubernamentales que pusieron fin a algunas bonificaciones y aumentaron los impuestos, la condicionalidad del Fondo Monetario Internacional, la suspensión por

parte del gobierno de Estados Unidos de las conversaciones sobre un acuerdo de libre comercio con Ecuador y la solicitud de Occidental Petroleum de un arbitraje internacional en el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), entre otros.

Hay otros factores que se oponen a la tesis de la tormenta perfecta, entre ellos el informe de Robert Goodman, del Banco Mundial, según el cual EnCana fracasó en cuatro aspectos importantes relativos a los criterios de esa institución

financiera para aprobar la financiación del proyecto del oleoducto: ambiente, hábitat natural, reasentamiento involuntario y pueblos indígenas —que fue objeto de un documental premiado sobre el papel de EnCana en Ecuador titulado “Between Midnight and the Rooster’s Crow”—, y el hecho de que EnCana, como Occidental Petroleum antes que ella, aparentemente vendieron sus activos en Ecuador sin recibir primero la aprobación del gobierno ecuatoriano.

**Fuente:** Departamento del Interior, Estados Unidos, “Ecuador”, *US Geological Services 2005 Minerals Yearbook*, junio de 2007; *China Daily*, “Oil consortium buys EnCana Ecuador assets”, 16 de septiembre de 2005; Alexander’s Gas and Oil Connections, “EnCana sells Ecuador oil and pipeline business to Andes petroleum”, *Company News: Latin America*, vol. 10, N° 18, 28 de septiembre de 2005; *La Tercera*, “Petroecuador crea estatal Petroamazonas para administrar campo que explotaba compañía de EEUU”, 19 de diciembre de 2007; *International Herald Tribune*, “Ecuador seeks to soothe U.S. ties amid asset feud”, 18 de mayo de 2006; *Reuters*, “EnCana CEO says Ecuador approved block sale”, 24 de mayo de 2006; EnCana, *Sustainable Development Experience in Ecuador: the EnCana Case*, La Jolla, California, Instituto de las Américas, 17 de junio, 2004; *Business Week*, “The heat is on oxy in Ecuador”, 24 de abril de 2006; *Marari Magazine*, “Ecuador’s OCP Pipeline – A false promise of wealth”, 25 de junio de 2007; L. Jermyn, “In whose interest? Canadian interests and the OCP crude oil pipeline in Ecuador” [en línea] 2002 <http://www.globalaware.org>; J. Kiaszus, “Viewpoint – EnCana’s chief’s legacy far from flawless”, 2006 [en línea] <http://www.FFWDWeekly.com>; Pueblos en camino, “Canadian mining mischief in the Americas”, 18 de enero de 2007 [en línea] <http://www.en-camino.org>; N. Drost, “Between midnight and the rooster’s crow – a film about EnCana in Ecuador”, 26 de octubre de 2005 [en línea] <http://www.cbmwatch.ca> and information from Encana, sitio oficial, 2007 [en línea] <http://www.encana.ca>.

para congelar los activos internacionales de PDVSA y de ese modo asegurarse una compensación adecuada.

En Bolivia, la Ley de hidrocarburos de 2005 estableció un derecho de explotación del 32%, además del impuesto del 18% ya existente, y un plazo de 180 días para que los inversionistas extranjeros pasaran a los nuevos contratos. El plazo expiró sin que se realizaran cambios a los contratos, no obstante los inversionistas ya habían comenzado a pagar los derechos adicionales al gobierno. Cuando se declaró la nacionalización de los hidrocarburos el 1 de mayo de 2006, se estableció un plazo adicional de seis meses, esta vez para que las empresas firmaran nuevos contratos de explotación (que incluían la transferencia de la propiedad al Estado) con tasas de impuestos más altas que variaban según las características de cada proyecto, hasta un máximo legal del 82%. En septiembre de ese año se anunció la nacionalización de las refinerías privadas, medida que afectó sobre todo los intereses de Petrobras (Brasil). Al final, las empresas petroleras firmaron los nuevos contratos en octubre.

En Ecuador, al igual que en Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, la ley de hidrocarburos se reformó en 2006 para incrementar los ingresos del gobierno derivados de la extracción de petróleo y gas. Se estableció que cuando los precios del crudo superaran los niveles acordados en los contratos con cada empresa privada el Estado recibiría el 50% de los ingresos de exportación. Al contrario de lo que ocurrió en los otros dos países, las reformas en Ecuador no exigían

la transferencia de propiedad al Estado, aunque una disputa específica con Occidental Petroleum produjo ese resultado cuando el contrato fue cancelado.

Colombia fue la principal excepción a la tendencia de aplicar políticas más restrictivas en materia de recursos naturales en la región. A partir de 1999, el gobierno redujo la participación obligatoria de la empresa petrolera estatal, Ecopetrol, en operaciones conjuntas y realizó cambios normativos e institucionales, entre ellos la creación de una Agencia Nacional de Hidrocarburos para promover nuevas inversiones y aumentar el nivel de reservas. En 2006 el gobierno privatizó la refinería de Cartagena y anunció que vendería el 20% de Ecopetrol. Las autoridades consideraban que Colombia era el segundo lugar más atractivo para las inversiones petroleras en América Latina después de Brasil (*El Tiempo*, 2008). En la actualidad, la mayoría de las operaciones de exploración y producción realizadas por empresas de petróleo y gas canadienses se encuentran en Colombia. Este es el caso de Nexen Inc. (posición número 77 en la clasificación), TransCanada Corp. (55), Talisman Energy Inc. (42), Petrobank Energy and Resources, Pacific Stratus Energy y Adulis Resources Inc. En 2001, TransCanada Corp. vendió sus activos en la región (Argentina, Brasil y Chile), pero tiene una adquisición pendiente en México.

En la primera encuesta de la industria petrolera realizada por el Fraser Institute en 2007 (Fraser Institute, 2007a), cuatro de los últimos seis puestos correspondían



a Bolivia (54), la República Bolivariana de Venezuela (53), Ecuador (52) y Argentina (49), mientras que la posición de Brasil (30), Colombia (28) y Perú (25) era mucho mejor. A pesar de las opiniones desfavorables sobre las empresas transnacionales de petróleo y gas y de las nuevas condiciones mucho más severas, los representantes de empresas petroleras de China, India y otras economías emergentes, que impulsan proceso de internacionalización, han desempeñado un papel activo en América Latina y el Caribe y en algunos casos han mostrado interés en llenar los espacios dejados por las empresas transnacionales canadienses del sector.

## b) Minería

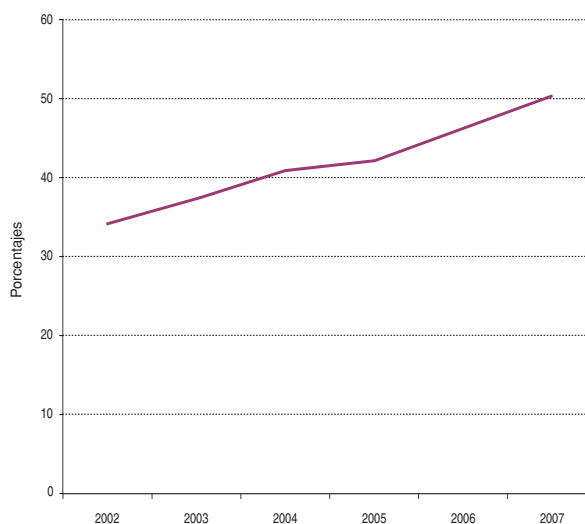
El aumento de las actividades de exploración realizadas por las empresas mineras canadienses en América Latina y el Caribe del 35% al 50% entre 2002 y 2007 es una señal inequívoca de la importancia de la región para los empresarios de la industria (véase el gráfico IV.8). Otra prueba de ello es que desde 1994 América Latina ha sido el principal destino de los gastos de exploración de las empresas mineras (24%), seguida por Canadá (19%), África (16%) y el resto del mundo (Metals Economic Group, 2007).

La presencia de empresas mineras canadienses en América Latina y el Caribe se detalla en el cuadro IV.5. La información de esta tabla se basa en los activos mineros (propiedades, plantas y equipos, gastos de exploración diferidos a precio de coste —valor contable— menos amortizaciones y rebajas acumuladas) según la definición de Natural Resources Canada. Se observan algunas diferencias entre estas cifras y las del cuadro IV.4.<sup>35</sup>

Esta información revela que solo algunas de las grandes empresas mineras canadienses (aquellas con ingresos de más de 1.000 millones de dólares canadienses en 2006) tienen actividades considerables en América Latina y el Caribe, entre ellas Teck Cominco, Barrick Gold, PotashCorp, Goldcorp, Sherritt y Kinross Gold. Cabe señalar la ausencia de Cameco

(excepto mediante su participación en Centerra Gold), Alouette, First Quantum y Hudbay Minerals.<sup>36</sup> A su vez, varias empresas intermedias poseían cuantiosos activos en la región en 2006, entre ellas Yamana Gold, IAM Gold y, en menor medida, Breakwater Resources. Algunas empresas pequeñas también poseían activos, como en el caso de Silver Standard Resources, Intrepid Minerals y First Point Minerals. La relevancia de la adquisición de empresas canadienses de importancia mundial, entre ellas Falconbridge<sup>37</sup> —que poseía activos en Chile, Perú y República Dominicana de alrededor de 4.000 millones de dólares canadienses— y Alcan<sup>38</sup> —cuyos activos en Brasil sumaban unos 125 millones de dólares canadienses— no puede sobreestimarse. En otras palabras, la presencia de las empresas mineras canadienses según sus activos en la región ha cambiado considerablemente en los últimos años.

Gráfico IV.8  
PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS CANADIENSES  
EN LA EXPLORACIÓN MINERA EN AMÉRICA LATINA, 2002–2007  
(En porcentajes)



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

<sup>35</sup> Esto se debe sobre todo a las diferentes cantidades notificadas, en parte a causa de los distintos conceptos aplicados (ingresos, activos) y en parte porque el cuadro IV.4 incluye datos del año 2007, que explican la presencia de Rusoro Mining, Iberian Minerals Corp., Peak Gold y Agnico Eagle Mines en dicha tabla pero no en el cuadro IV.5.

<sup>36</sup> No fue posible confirmar los datos para Hudbay Minerals de Vecino por 100 millones de dólares estadounidenses en la región.

<sup>37</sup> Falconbridge estaba entre los principales 10 productores mundiales de zinc y cobre en 2005.

<sup>38</sup> Alcan estaba entre los principales 10 productores mundiales de aluminio en 2005.

Cuadro IV.5  
PRESENCIA DE EMPRESAS MINERAS CANADIENSES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, SEGÚN LOS ACTIVOS, 2006<sup>a</sup>

Empresa	Producto principal	Ingresos en 2006 (en millones de dólares canadienses)	Sede central	Activos en América Latina y el Caribe, 2006 (en millones de dólares canadienses)	Presencia en América Latina y el Caribe
Goldcorp	Metales preciosos (oro)	1 900	Vancouver	13 726,2	México, Guatemala, Argentina, Chile, Brasil, República Dominicana.
Barrick Gold	Metales preciosos (oro)	6 400	Toronto	3 769,8	Chile, Argentina, Perú, República Dominicana
Yamana Gold	Metales preciosos (oro)	169	Toronto	2 345,3	Brasil, Argentina, Chile, Honduras, Nicaragua
Kinross Gold	Metales preciosos (oro)	1 000	Toronto	941,2	Brasil, Chile, El Salvador
IAMGold	Metales preciosos (oro)	377	Toronto	831,2	Surinam, Guyana, Perú, Ecuador, México, otros
Teck Cominco	Metales básicos (zinc)	6 500	Vancouver	806,2	Perú, Chile, Panamá, México
Potash Corp of Sask	Otros (potasa)	3 829	Saskatoon	591,9	Chile (no se incluye planta en Brasil)
Sherritt	Metales básicos (níquel)	1 100	Toronto	260,5	Cuba
Silver Standard Resources	Metales preciosos (plata)	n.d.	Vancouver	164,1	Argentina, México, Perú, Chile
Breakwater Resources	Metales básicos (zinc)	452	Toronto	138,0	Chile, Honduras
Inmet	Metales básicos (cobre, zinc)	1 100	Toronto	16,7	Panamá
Fording Coal	Otros (carbón)	1 800	Calgary	16,2	México
Intrepid Mines	Metales preciosos (oro)	n.d.	Toronto	6,0	Argentina, otros
First Point Minerals	Metales preciosos (oro)	n.d.	Vancouver	4,8	Honduras, Nicaragua
Cameco	Otros (uranio)	1 800	Saskatoon	0,0	Perú (mediante participación en Centerra Gold)
	Subtotal empresas canadienses	26 427		23 618,1	
	Otras empresas canadienses	n.d.		4 565,6	
	TOTAL empresas canadienses	n.d.		28 183,7	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Natural Resources Canada e informes de las empresas.

<sup>a</sup> Definidos como propiedades, plantas y equipos, gastos de exploración diferidos a precio de coste —valor contable— menos amortizaciones y rebajas acumuladas por Natural Resources Canada.

n.d. = no disponible.

En los últimos años hubo un marcado cambio en los activos mineros canadienses a favor de los metales preciosos, sobre todo el oro (véase el recuadro IV.6), que —combinado con la salida de Falconbridge y Alcan de la región— ha reducido los activos de las empresas de metales básicos en América Latina y el Caribe.<sup>39</sup> La extrema concentración de los activos mineros canadienses en la región se refleja, en este caso, en siete empresas cuyos activos superan los 500 millones de dólares canadienses y representan una gran proporción de los activos de las 16 principales empresas mineras canadienses allí. Se destaca además que cinco de esas siete empresas eran productores de oro en 2006. Esto se debe también a que las principales adquisiciones de las empresas mineras canadienses tuvieron lugar en la industria del oro y comprendieron una gran cantidad de activos de ese mineral en América Latina y el Caribe.

Entre los principales ejemplos se encuentran la adquisición de Glamis Gold por Goldcorp por 8.700

millones de dólares en 2006, que incluía considerables activos en México (más de 8.000 millones de dólares estadounidenses) y Guatemala (más de 1.300 millones de dólares estadounidenses), combinada con la compra previa de Wheaton River por 2.400 millones de dólares estadounidenses en 2004, que incluía activos en oro en Chile, Brasil y México. Barrick Gold adquirió Placer Dome por 10.400 millones de dólares estadounidenses en 2005, que comprendía activos en oro en Chile y República Dominicana.<sup>40</sup> Yamana Gold compró Desert Sun por 505 millones de dólares en 2006 y Meridian Gold (3.400 millones de dólares estadounidenses) y Northern Orion Resources (856,2 millones de dólares estadounidenses) en 2007, que poseían activos en Chile y Argentina. Además, Viceroy adquirió otras propiedades argentinas por 460 millones de dólares estadounidenses en 2006. Kinross Gold compró Bema Gold por 2.900 millones de dólares estadounidenses en 2007, que sumó considerables activos en Chile a la compra de la empresa

<sup>39</sup> La adquisición de Aur Resources por Teck Cominco en 2007, que comprendía dos minas de cobre en Chile y una mina en Canadá, no se incluye en el cuadro IV.5.

<sup>40</sup> Posteriormente, Goldcorp compró a Barrick Gold muchos de los activos canadienses de Placer Dome.

Recuadro IV.6

**EMPRESAS MINERAS CANADIENSES TRAS LA PISTA DE “EL DORADO” EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

Las empresas mineras canadienses han pasado a controlar muchas de las mejores minas de oro y de los principales proyectos mineros relativos a este metal en la región precisamente cuando el precio internacional del oro llegó a un valor máximo sin precedentes. Aunque Barrick Gold está sin duda en la mejor

posición, otras empresas como Goldcorp, Yamana Gold, IAM Gold y Kinross Gold también son muy competitivas en la región.

Mientras que Barrick ha sido una de las principales empresas por muchos años, Goldcorp ha pasado a ser una de las grandes empresas del sector

y Yamana Gold, Kinross Gold e IAM Gold se han convertido en intermedias en gran parte a raíz de sus adquisiciones. De ese modo, América Latina y el Caribe ha desempeñado un importante papel en el progreso de estas empresas productoras de oro canadienses.

Mina/Proyecto	País	Empresa canadiense	Oro contenido en 2005 (en millones de onzas)	Capacidad de producción de oro en 2005 (en miles de onzas por año)
Pascua Lama	Chile	Barrick Gold	23,7	762
Lagunas Norte	Perú	Barrick Gold	9,5	540
Veladero	Argentina	Barrick Gold	4,1	535
Rosebel	Surinam	IAM Gold	4,8	260
Refugio	Chile	Kinross Gold	14,3	245
Marlin	Guatemala	Goldcorp	2,6	217
El Sauzal	México	Goldcorp	2,0	190
Ampari	Brasil	Goldcorp	2,7	160
San Francisco	Brasil	Yamana Gold	2,8	109
Jacobina	Brasil	Yamana Gold	3,9	108
Cerro Casale	Chile	Barrick/Kinross	28,4	
Las Cristinas	Venezuela (Rep. Bol. de)	Crystellex Intl.	20,9	
Pueblo Viejo	República Dominicana	Barrick Gold	18,4	

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Metals Economics Group, “Review of Latin American gold developments,” *Strategic Report*, vol. 18, enero–febrero de 2005.

brasileña Rio Paracatu Mineração por 260 millones de dólares estadounidenses en 2004. IAM Gold adquirió Cambior por 1.300 millones de dólares estadounidenses en 2007, que incluía activos en Bahamas, Suriname y Guyana. Teck Cominco adquirió Aur Resources por más de 4.000 millones de dólares estadounidenses en 2007, que poseía valiosos activos en cobre y oro en Chile.

En la actualidad, los activos de las empresas mineras canadienses en la región se concentran en un pequeño número de países. Casi la mitad (47,5%) de ellos se encuentra en México y consiste sobre todo en los activos obtenidos por Goldcorp mediante la compra de Glamis Gold. Poco más del 12% está en Chile y corresponde principalmente a las operaciones de Barrick Gold, PotashCorp., Teck Cominco, Kinross Gold y Goldcorp. Casi el 12% se encuentra en Argentina y comprende los activos de Barrick Gold, Yamana Gold y Goldcorp. Alrededor del 9% de los activos se encuentran en Brasil y pertenecen sobre todo a Yamana Gold y Kinross Gold. El 6% está situado en Perú y se concentra en las operaciones de Barrick Gold y Teck Cominco, mientras

que un 5% está en Guatemala y consiste principalmente en los activos de Goldcorp.

A continuación se describen las estrategias de las principales empresas mineras que invierten en América Latina y el Caribe.

*Goldcorp* (posición número 174 en la lista de las principales 300 empresas) se fusionó con Wheaton River para convertirse en uno de los grandes productores de oro, que produjo 2.377.700 onzas de oro en 2006 e ingresos de 1.900 millones de dólares estadounidenses.<sup>41</sup> Anteriormente había sido la socia menor de otras empresas más grandes en diversos proyectos: de Barrick Gold en Marigold (Estados Unidos), Dee (Estados Unidos) y Pueblo Viejo (República Dominicana), de XStrata en Alumbreira (Argentina) y de Teck Cominco en El Limón (México). Goldcorp se convirtió en un operador independiente mediante una adquisición, una compra y un canje financiero. Se trata de la adquisición de Glamis Gold, que incluía las valiosas minas Peñasquito y El Sauzal en México, las minas Marlin y Cerro Blanco en Guatemala y la mina San Martín en

<sup>41</sup> Sobre la base de entrevistas en la sede central de Goldcorp en Vancouver y Goldcorp (2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2007e, 2006a, 2006b, 2005, 2002).

Honduras, la compra a Barrick Gold de las propiedades que antes pertenecían a Placer Dome (las minas Porcupine y Musselwhite en Canadá) y el canje financiero de los valores en cartera de Kinross Gold en las minas que antes pertenecían a Placer Dome en Canadá por el 50% de la mina La Coipa en Chile y efectivo.

En 2006, el 52% de la producción de Goldcorp correspondió a solo tres minas (Red Lake en Canadá, la participación del 37,5% en la mina Alumbra en Argentina y El Sauzal en México), pero la reformulación de su cartera transformó el conjunto de proyectos en trámite. En el futuro, Goldcorp expandirá la mina Red Lake y desarrollará las minas Los Filos y Peñasquito en México, la mina Eleonore en Canadá y su participación en el proyecto Pueblo Viejo en República Dominicana. El proyecto Los Filos se agregó a la lista de proyectos en trámite en 2007 y supondrá la producción de 300.000 onzas de oro al año durante 10 años. La mina Peñasquito es un proyecto de 1.200 millones de dólares estadounidenses, en el que se trabajarán reservas de 13 millones de onzas en 17 años. Además, de las reservas de 18 millones de onzas de Pueblo Viejo, 7,2 millones pertenecen a Goldcorp y serán explotadas en 20 años. La empresa está ahora en condiciones de financiar muchos de sus propios proyectos internamente. La nueva estrategia consiste en concentrarse en el oro (el 67% de los ingresos en 2007, que se desea aumentar al 74% en 2011) en las Américas (el 47% en América Latina en 2007 y el 53% en Estados Unidos y Canadá). Con excepción de su participación en el proyecto Alumbra en Argentina, las inversiones de Goldcorp en la región se concentran en gran medida en México y Centroamérica.

*Barrick Gold* (posición número 73 entre las principales 300 empresas), el mayor productor de oro del mundo, produjo 8,6 millones de onzas en 2006.<sup>42</sup> La empresa se especializa sobre todo en la producción de oro y se concentra en llevar adelante proyectos de alta calidad para mantener su posición.<sup>43</sup> Fue creada en 1983 y se convirtió en una de las principales empresas mundiales mediante importantes adquisiciones, entre ellas la de Placer Dome —otro de los primeros 10

productores de oro del mundo, también canadiense— en 2005. Después de vender muchos de los activos canadienses adquiridos con esta compra a Goldcorp, las actividades de exploración de Barrick Gold en América del Norte (donde se encuentra el 37% de las reservas probadas y probables de la empresa) se concentraron en las minas Nevada y el proyecto Donlin Creek y en Pueblo Viejo en la República Dominicana.<sup>44</sup> América Latina y el Caribe ha sido un área clave en la producción de la empresa y su posición en el conjunto de proyectos en trámite indica que continuará siéndolo.

La expansión internacional de Barrick Gold comenzó en América del Sur en 1994 y se extendió a Australia y el Pacífico en 1999 y a África en 2001. América Latina y el Caribe desempeña un importante papel en la producción actual, que incluye las minas Pierina (reservas de 1,2 millones de onzas de oro) y Lagunas Norte (reservas de 8,8 millones de onzas de oro) en Perú, la mina Zaldivar (reservas de 2,5 millones de toneladas de cobre) en Chile y la mina Veladero (11,4 millones de onzas de oro) en Argentina. La relevancia del proyecto Pascua Lama (reservas de 17 millones de onzas de oro, que a su vez contiene 689 millones de onzas de plata y 565 millones de libras de cobre) en la frontera entre Chile y Argentina (véase el recuadro IV.7) y del proyecto Pueblo Viejo (reservas de 18 millones de onzas de oro) en la República Dominicana en el conjunto de proyectos en trámite revelan que la región mantendrá su importancia en los planes de la empresa.

En otras palabras, las operaciones sudamericanas (reservas totales de 38 millones de onzas de oro) y de la mina de República Dominicana (reservas de 18 millones de onzas de oro) representan más de la mitad de las reservas probadas y probables de Barrick Gold. La estrategia de la empresa parece consistir en mantener su especialización primaria en el oro y aumentar su competitividad mediante proyectos de alta calidad por vía de grandes adquisiciones y de sus propios esfuerzos de exploración en las propiedades actuales (véase el gráfico IV.9). América Latina es y continuará siendo un importante componente de esta estrategia.

<sup>42</sup> Sobre la base de entrevistas en la sede central de Barrick Gold en Toronto y su oficina en Chile y Barrick Gold (2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2006a, 2006b y 2001).

<sup>43</sup> Barrick Gold también posee una mina de cobre en Chile, Zaldivar, que adquirió como parte de Placer Dome en 2005.

<sup>44</sup> La mina de República Dominicana se cuenta como parte de las operaciones norteamericanas de la empresa debido a la tecnología utilizada.

Recuadro IV.7

**PASCUA LAMA: PRUEBA DE FUEGO PARA BARRICK GOLD EN MATERIA DE MINERÍA RESPONSABLE**

Pascua Lama despertó el interés de Barrick Gold en 1994 y desde entonces la empresa ha invertido más de 400 millones de dólares estadounidenses en el proyecto, inclusive a pesar de que todavía debe entrar en producción. En la actualidad, Pascua Lama representa uno de los mayores proyectos de desarrollo planificados en la historia de la empresa.

La iniciativa se enmarca en el Tratado de Integración y Complementación Minera entre Argentina y Chile de 2000, establecido para promover el desarrollo mineral en la región fronteriza andina de ambos países. Debido a que las reservas están sobre la frontera y se empleará tecnología a cielo abierto era importante que los dos gobiernos estuvieran de acuerdo para que las minas pudieran incorporar plenamente las reservas de la frontera. Pese a que las autoridades de Barrick Gold obtuvieron los permisos ambientales necesarios del gobierno chileno en 2001, decidieron posponer la construcción a raíz de los bajos precios de los productos básicos en ese momento. En 2004, cuando los precios internacionales de los productos básicos aumentaron, solicitaron los permisos ambientales requeridos por Argentina y una modificación de la autorización en Chile. Ambas autorizaciones fueron

concedidas en 2006. De acuerdo con estimaciones de Barrick Gold, la inversión total será de entre 2.300 millones de dólares estadounidenses y 2.400 millones de dólares estadounidenses y generará 1.600 empleos directos en operaciones durante 23 años y 5.500 durante el período de construcción.

El proyecto Pascua Lama generó duras críticas por parte de quienes consideran que tendrá repercusiones ambientales, de seguridad personal y de desarrollo comunitario negativas. Estos manifestaron preocupación por el futuro de los glaciares del área (Estrecho, Los Amarillos, Amarillo y Guanaco, así como los más pequeños Esperanza, Toro 1 y Toro 2), la contaminación del agua subterránea, las consecuencias del trabajo a una altitud de 5.000 metros y los efectos del transporte de los materiales a esa altitud, además de los efectos en las comunidades locales de la zona (en las municipalidades de Alto del Carmen y Vallenar en Chile y los departamentos de Jachal, Iglesia y Capital en Argentina), donde se observa una alta tasa de desempleo y un escaso desarrollo de infraestructura.

Posiblemente a raíz del legado de la minería y el debate público en Canadá y la necesidad de proteger su reputación

mundial, los dirigentes de Barrick Gold reafirmaron su compromiso con la "minería responsable" y procuraron demostrarlo tomando medidas concretas en ambos países. Con este objetivo han invertido en capacitación y empleo, iniciativas de infraestructura, tratamiento y suministro de agua, asistencia a programas de educación provinciales, infraestructura de telecomunicaciones, asistencia a la industria agropecuaria y pequeñas empresas, programas para comprar a los proveedores locales y similares. Además, planean construir un parque eólico de 40 millones de dólares estadounidenses en la región de Coquimbo, que contribuirá con hasta 20 megawatts de energía a la necesitada red nacional de energía de Chile. Por último, en una acción de carácter sobre todo simbólico (con un costo de 50 millones de dólares estadounidenses), Barrick Gold cerró la mina El Indio de manera aceptable desde el punto de vista ambiental (aunque no requerida por ley en ese momento).

En muchos aspectos, el proyecto Pascua Lama será una prueba de fuego del compromiso de Barrick Gold con la minería responsable.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Barrick, "Pascua-Lama: minería responsable", *Comunicaciones Barrick Sudamérica*, Santiago de Chile, Ograma Impresores, 2007; "Minería responsable-trabajando en armonía con el medio ambiente y las comunidades", Santiago de Chile, 2007, inédito y G. Puig, "Say 'No' to the project Pascua-Lama" 2007 [en línea] <http://www.thepetitionsite.com>.

Gráfico IV.9

**PROYECTOS EN TRAMITACIÓN DE BARRICK GOLD, 2007**

Exploración	Viabilidad	Permisos	Construcción	Operaciones
				Ruby Hill (United States)
			Buzwagi (Tanzania)	
		Cortez Hill (United States)		
		Pueblo Viejo (Dominican Republic)		
		Pascua Lama (Argentina/Chile)		
	Cerro Casale (Chile)			
	Donlin Creek (United States)			
	Reko Diq (Pakistán)			
	Sedibelo (South Africa)			
	Fedorova (Rusia)			
	Kawanga (Tanzania)			
Nuevos proyectos				

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de Barrick Gold, sitio oficial 2007 [online] <http://www.barrickgold.com>.

*Yamana Gold*, que era una empresa minera pequeña hasta hace pocos años, se convirtió en una empresa intermedia, con una producción de alrededor de 1.000.000 de onzas de oro en 2007 y reservas de 6,8 millones de onzas de oro, mediante una especie de absorción inversa seguida de una serie de adquisiciones.<sup>45</sup> Un grupo de inversionistas brasileños y canadienses compraron la Yamana Gold Company original, que se había creado en 1994, y aprovecharon el acceso a la financiación en la bolsa de valores de Toronto para expandirse a nivel internacional.

En la actualidad Yamana posee ocho minas en producción y cinco propiedades en fase de desarrollo. Las principales adquisiciones incluyen la mina de San Andrés en Honduras, mediante la compra de RNC Gold en 2006, la mina Jacobina en Brasil, mediante la adquisición de Desert Sun Mining en 2006, la mina Gualcamaya en Argentina, con la compra de Viceroy en 2007 y el 12,5% del proyecto Alumbraera en Argentina, además de la propiedad Agua Rica, mediante la adquisición de Northern Orion en 2007. Por último, las propiedades El Peñón y Minera Florida en Chile y la problemática mina Esquel en Argentina se obtuvieron mediante la compra de Meridian Gold, también en 2007.<sup>46</sup>

En el proceso, Yamana Gold reorganizó sus minas en producción y comenzó a expandirlas, entre ellas El Peñón, en Chile, cuya producción está aumentando de 250.000 a 500.000 onzas por año, Chapada (con reservas de 2,5 millones de onzas), Jacobina (con reservas de 1,2 millones de onzas) y São Francisco (con reservas de 1,4 millones de onzas) en Brasil, Minera Florida en Chile (cuya producción aumentó a 120.000 onzas por año), en parte financiada con los ingresos de la participación del 12,5% en la mina Alumbraera en Argentina. Los principales proyectos de desarrollo incluyen Gualcamaya en Argentina y São Vicente y C1 Santa Cruz en Brasil. Sobre esta base, el crecimiento orgánico será más importante para la empresa en el futuro. Cada vez más, Yamana Gold se concentrará exclusivamente en la producción de oro, sobre todo en tres países sudamericanos, a saber: Chile (40%), Argentina (30%) y Brasil (20%–25%), de modo que la región resulta fundamental para esta empresa.

*Kinross Gold* fue creada en 1993 mediante la fusión

de tres empresas.<sup>47</sup> En 2006 se había convertido en una empresa intermedia, con una producción de 1,65 millones de onzas de oro, reservas de 43 millones de onzas de oro e ingresos de alrededor de 1.000 millones de dólares canadienses. Poseía nueve minas en Canadá, Estados Unidos, Brasil, Chile y Rusia. Kinross Gold consolidó sus valores en cartera mediante la adquisición de Bema Gold, que poseía el 50% de la mina Maricunga (antes Refugio) en Chile, el 49% del proyecto Cerro Casale en Chile y el 75% del proyecto Kupol en Rusia. Por medio de un canje de activos con Goldcorp, Kinross Gold obtuvo el 50% de La Coipa en Chile más efectivo, a cambio de su participación en las minas Porcupine y Musselwhite en Canadá. Esto proporcionó a Kinross valiosas minas en explotación, entre ellas Paracatu en Brasil (reservas de 16,3 millones de onzas), Round Mountain en Estados Unidos (reservas de 1,9 millones de onzas), Maricunga en Chile (reservas de 5,4 millones de onzas), Fort Knox (reservas de 2,7 millones de onzas) y La Coipa en Chile (reservas de 0,4 millones de onzas). También ha establecido un sólido conjunto de proyectos en trámite con Kupol (Rusia) de 413.000 onzas por año, la expansión de Paracatu (Brasil) con 557.000 onzas por año y del proyecto Kettle River–Buckhorn, con 160.000 onzas por año, cuya fase de construcción ha comenzado. Varios proyectos en América Latina se encuentran en la etapa de viabilidad, entre ellos Refugio Pancho y Cerro Casale (en Chile) o de viabilidad previa, como en el caso de La Coipa Ladera Farrellon (también en Chile), entre otros.

La producción de Kinross Gold se concentra en Estados Unidos (39%), Chile (26%), Brasil (16%), Canadá (15%) y Rusia (4%). No obstante, la mayor parte de sus reservas se encuentra en las Américas (el 38% en Chile y el 37% en Brasil). La estrategia actual de la empresa consiste en el crecimiento orgánico dentro y alrededor de sus mejores activos. En términos geográficos, la empresa tiene cuatro puntos centrales: la cordillera andina, el escudo brasileño, la cordillera norteamericana y el extremo oriente de Rusia. De ese modo, Kinross Gold es otra empresa productora de oro canadiense para la cual América Latina representa un importante componente de su cartera mundial.

*IAM Gold* se convirtió en una empresa intermedia mediante la adquisición de Cambior en 2007, que

<sup>45</sup> Sobre la base de entrevistas en la sede central de la empresa en Toronto y San Pablo y Yamana Gold (2008, 2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2007e, 2006 y 2003).

<sup>46</sup> De una entrevista a funcionarios de Yamana en la sede central de Toronto surge que las desavenencias con las autoridades locales —debido, entre otras cosas, a la presunta arrogancia del personal de Yamana (antes Meridian) y al empleo de trabajadores chilenos— eventualmente llevó a las autoridades provinciales de San Juan a prohibir el uso de cianuro en esas operaciones mineras, medida que obligó a Yamana Gold a posponer el proyecto hasta que se pudiera llegar a un acuerdo.

<sup>47</sup> Sobre la base de Kinross Gold (2008, 2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2006).

aumentó su producción de oro a alrededor de 1.000.000 de onzas y sus reservas a 9,7 millones de onzas.<sup>48</sup> Previamente, la empresa poseía una combinación de activos: minas de oro en Canadá (Doyon Division, Sleeping Giant), la mina de ferromolibdeno Niobec y un derecho de explotación del 1% de Diavik Diamond Mines, una mina en Botswana, operaciones conjuntas en Mali (el 40% de Yatela y el 38% de Sadiola) e intereses menores en Ghana (el 18,9% de Tarkwa y el 18,9% de Damang). La adquisición de Cambior conllevó un interés del 95% en la mina Rosabel en Suriname, que en la actualidad es la principal mina en producción de IAM Gold y ha permitido la reorientación de las actividades de la empresa.

La expansión de la mina Rosabel es uno de los principales proyectos de IAM Gold. Entre los proyectos en trámite se cuentan tres iniciativas en América del Sur (Camp Caiman en Guayana Francesa, La Arena en Perú, Quimsacocha en Ecuador), el proyecto Buckreef en Tanzania y el proyecto Westwood en Canadá. Los gastos de exploración en 2007 se destinaron sobre todo a América del Sur (45%), África (30%) y América del Norte (21%). En otras palabras, la adquisición de Cambior convirtió a IAM Gold en una empresa intermedia, consolidó sus operaciones en tres continentes y cambió su orientación hacia América Latina y el Caribe.

*Silver Standard Resources* es una empresa de exploración pequeña especializada en el sector de la plata.<sup>49</sup> No generó ingresos en 2006 pero invirtió 39,4 millones de dólares canadienses, poseía activos de un valor de 471 millones de dólares canadienses y controlaba reservas probadas y probables de 107 millones de onzas de plata. Se trata de un buen ejemplo de una exitosa empresa de exploración de un metal precioso que no es el oro, cuyos dirigentes enfrentan la decisión de entrar en producción o vender sus hallazgos y continuar explorando. *Silver Standard Resources* posee propiedades en Argentina (Piriquitas, Diablillos), Australia (Bowden), Canadá (Snowfield, Sulphurets, Silvertip y Sunrise lake), Chile (Challacollo), México (Veta Colorada, Pitarrilla y San Marcial), Perú (Berenguela y San Luis, una operación conjunta) y Estados Unidos (Candelaria, Shafter y Maverick Springs). Sus reservas se encuentran sobre todo en América Latina, distribuidas de la siguiente manera: el 39% en México, el 17% en Argentina, el 8% en Perú y el 2% en Chile. Lo mismo ocurre con sus principales proyectos en desarrollo, a saber: Piriquitas y Diablillos en Argentina, Pitarrilla en

México y la operación conjunta de San Luis en Perú. Las autoridades de *Silver Standard Resources* esperan producir 9,7 millones de onzas por año en 2009. Se trata entonces de otra empresa minera canadiense que podría convertirse en intermedia sobre la base de los recursos de metales preciosos latinoamericanos.

*Teck Cominco* (posición número 59 entre las principales 300 empresas) es el segundo mayor productor de zinc del mundo y puede considerarse la principal empresa canadiense a nivel mundial en la producción de metales básicos.<sup>50</sup> Antes de fusionarse en 2001, Teck era sobre todo una empresa minera y Cominco una empresa de metales. Su principal propiedad canadiense era un horno de fundición de zinc en Trail, British Columbia. Tenían una vasta, aunque esporádica, experiencia de producción fuera de América del Norte, con minas en Tailandia, Sudáfrica, España y Australia y hornos de fundición en India y Japón. También tenían participaciones separadas en operaciones peruanas: la refinera de zinc de Cajamarquilla (Cominco) y una participación minoritaria (22,5%) en el proyecto de producción de zinc y cobre en Antamina (Teck), dirigido por Xstrata y BHP Billiton. En el último período, los dirigentes de la empresa han trabajado para incrementar la diversificación geográfica y expandir la gama de productos.

En 2007, la presencia internacional de Teck Cominco aumentó notablemente con la adquisición de Aur Resources por 4.100 millones de dólares canadienses, que incluía dos grandes minas de cobre en Chile (Quebrada Blanca y Andacollo). Esto elevó la producción de cobre de la empresa un considerable 30% y sumó más de 7.000 millones de libras en reservas probadas y probables. Las actividades de exploración de Teck Cominco se han llevado a cabo en varias partes del mundo pero a partir de 2006 se concentraron en América Latina. Un tercio del presupuesto de exploración de 90 millones de dólares canadienses en 2007 se invirtió en América Latina (el 15% en Brasil, el 6% en Chile y México, respectivamente, el 4% en Perú y el 2% en Argentina), mientras que el resto se destinó sobre todo a Turquía (16%), Australia (10%) y Estados Unidos (10%). De hecho, varios “posibles” proyectos de gran envergadura en la región se han incorporado al conjunto de proyectos en trámite, entre ellos los proyectos de cobre de Petaquilla (Panamá) y San Nicolas (Brasil), el proyecto de níquel de San Nicolas (Brasil) y el proyecto de oro de Morelos (México), en asociación con

<sup>48</sup> Sobre la base de entrevistas en la sede central de la empresa en Toronto e IAM Gold (2007a, 2007b, 2007c, 2007d y 2006).

<sup>49</sup> Sobre la base de entrevistas en su sede en Argentina y *Silver Standard Resources* (2007a, 2007b, 2006)

<sup>50</sup> Sobre la base de entrevistas en la sede de Teck Cominco en Vancouver y Teck Cominco (2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2007e, 2007f, 2007g, 2007h, 2007i, 2006a, 2006b y 2001).

Goldcorp (véase el gráfico IV.10). Aún así, con excepción de una fábrica de concentrado de cobre en Chile, la mayoría de los proyectos concertados de Teck Cominco están fuera de América Latina (el proyecto de cobre en Lennard Shelf, Australia, la expansión de Highland Valley Coal en Canadá y el proyecto de las arenas petrolíferas en Fort Hills, Canadá). De ese modo, la empresa está cambiando su enfoque hacia América Latina. Sin embargo, esto no se podrá apreciar claramente en el nivel de producción hasta que los posibles proyectos regionales entren en producción.

Teck Cominco ha logrado diversificar sus productos mediante los proyectos de producción de oro, níquel, diamantes y arenas petrolíferas de Alberta. Las minas Morelos en México, Lobo Marte en Chile y las opciones para el desarrollo de actividades relativas al níquel en dos lugares de Brasil (Santa Fe y Araguaia) contribuyen a esta estrategia.

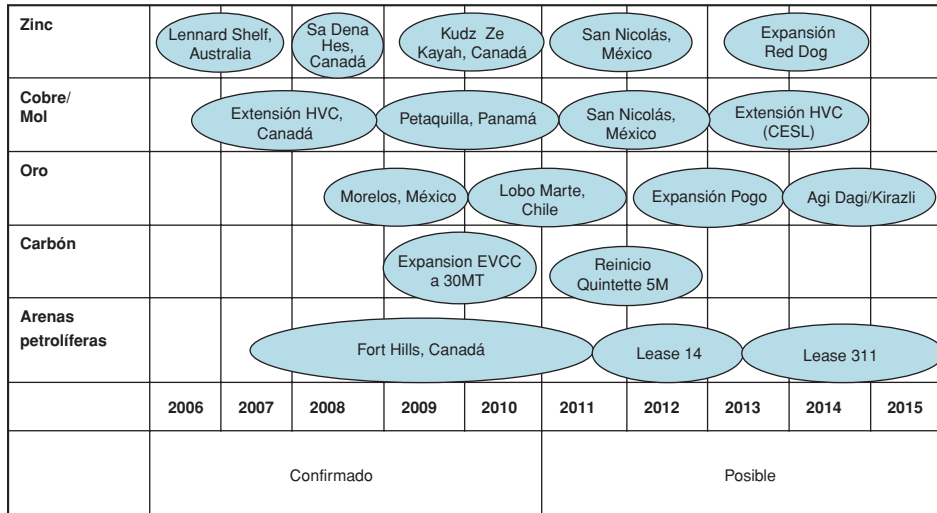
De ese modo, los dirigentes de Teck Cominco aprovecharon los altos precios internacionales actuales para avanzar en la consecución de varios objetivos, entre ellos la diversificación de la combinación de productos y la mayor internacionalización de su base de recursos, sobre todo en América Latina. Esta empresa también se destaca por sus considerables esfuerzos en materia de desarrollo sostenible (véase el recuadro IV.4).

*PotashCorp.* (posición número 99 entre las principales 300 empresas) es la principal empresa

canadiense a nivel mundial en la producción de minerales industriales, en particular potasa.<sup>51</sup> Sus dirigentes han aplicado una estrategia a largo plazo que se basa sobre todo en mantener su participación en el mercado mundial a partir de tres ventajas competitivas principales: i) su posición como productor de potasa a bajo costo que controla el 75% de la capacidad excedentaria mundial, ii) sus ventajas en materia de costos con respecto al nitrógeno, con acceso a gas natural y amoníaco a bajo costo de Trinidad y Tabago gracias a contratos a largo plazo hasta 2018 y iii) la alta calidad de sus reservas de roca de fosfato para producir ácido purificado a bajo costo. En el período 1990–1998 consolidó sus operaciones norteamericanas (inclusive Trinidad y Tabago), que consistían en la producción de potasa en Canadá y de nitrógeno y suplementos alimentarios en Estados Unidos (además de nitrógeno en Trinidad y Tabago) mediante una serie de adquisiciones e inversiones.

PotashCorp. no tenía operaciones en América Latina y el Caribe fuera de Trinidad y Tabago hasta su vinculación con la empresa química chilena Soquimich (SQM). Los dirigentes de esta última establecieron contacto con los de PotashCorp en un período en que enfrentaban dificultades relativas a los fondos de pensiones en Chile. SQM es un productor integrado de nutrientes especiales para plantas, yodo y litio, que se obtienen en sus nueve plantas procesadoras de mineral

Gráfico IV.10  
PROYECTOS EN TRAMITACIÓN DE TECK COMINCO, 2007



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de R. Vance, "Corporate development", 18 de junio de 2007 [en línea] <http://www.teckcominco.com>.

<sup>51</sup> Sobre la base de entrevistas en la sede central de PotashCorp en Saskatoon y PotashCorp (2007a, 2007b, 2007c, 2007e, 2007f y 2006).



de óxido de calcio y salmueras que se encuentran en la cordillera de sal del Desierto de Atacama. A partir de 2001, PotashCorp. compró acciones de SQM en una serie de compras por un total de 450 millones de dólares estadounidenses. De ese modo, PotashCorp. se estableció en América Latina, de acuerdo con la estrategia de asociarse con productores extranjeros para reducir costos de transporte y diversificar las bases de suministro.<sup>52</sup> A partir de ese momento, para abordar el problema de los altos costos de transporte y en el marco de la capacidad excedentaria en la producción de potasa, PotashCorp. realizó una serie de inversiones estratégicas por más de 1.000 millones de dólares estadounidenses fuera de América del Norte, inclusive en el establecimiento de una fábrica de suplementos alimentarios en Brasil.

De esta manera, PotashCorp. pudo competir con mucho éxito en el mercado mundial de fertilizantes, inclusive a pesar de que su presencia internacional fuera de América del Norte era relativamente limitada y consistía sobre todo en participaciones minoritarias en socios estratégicos seleccionados.

*Methanex* (posición número 150 entre las principales 300 empresas) es otra empresa de importancia mundial, cuya participación en el mercado mundial del metanol es de alrededor del 20%.<sup>53</sup> Aunque desde el punto de vista formal *Methanex* es una empresa química, su estrategia empresarial puede comprenderse mejor desde la perspectiva de la búsqueda de recursos naturales. Solo el 8% de sus ingresos por concepto de ventas provienen de América Latina y el Caribe, pero más del 90% de su capacidad productiva corresponde a operaciones en Chile (56%) y Trinidad y Tabago (35%). La empresa también está estableciendo nuevas plantas en Egipto y China.

La operación de *Methanex* en Chile consiste en una inversión de más de 1.000 millones de dólares estadounidenses en el extremo sur del país, en Cabo Negro, cerca de Puntas Arenas y relativamente cerca de la frontera con Argentina. Las cuatro plantas de metanol producen alrededor del 10% de la oferta mundial y representan el mayor centro de producción a bajo costo de *Methanex*. Las instalaciones tienen una posición estratégica con respecto a los recursos de gas natural en Chile (40%) y Argentina (60%), a la distancia de los centros urbanos y a la infraestructura para exportar a Asia, América del Norte y del Sur y Sudáfrica, con

sus propios medios de transporte. La inversión inicial se realizó en el marco de las normas chilenas sobre inversión extranjera, de acuerdo con el Artículo 11bis del Decreto Ley 600. Pese a que las operaciones de *Methanex* en Chile han sido muy exitosas se han registrado algunos problemas. A pesar del protocolo sobre el suministro de gas firmado por los gobiernos de Chile y Argentina, cuando las reservas nacionales disminuyeron el Gobierno de Argentina no cumplió estrictamente con el protocolo ni con los contratos de la empresa con proveedores argentinos y, además, aplicó una tasa de exportación al gas natural. Ambos factores tuvieron considerables repercusiones en las plantas chilenas. Los representantes de *Methanex* (Chile) están analizando dos posibles soluciones a estos problemas: establecer plantas en Argentina para asegurar el acceso directo a la oferta de gas natural local o asociarse con la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP) de Chile para aumentar el suministro de gas natural en ese país.

En síntesis, América Latina y el Caribe es muy importante para las empresas mineras canadienses, que han realizado grandes inversiones en la región. Algunas de las principales empresas canadienses a nivel mundial en la industria de la minería —entre ellas Barrick Gold, Teck Cominco y *Methanex*— han consolidado su presencia en la región más que otras, como PotashCorp. y Cameco. Muchas empresas mineras canadienses que comienzan a destacarse deben gran parte de su éxito a las inversiones en la región (Goldcorp, Kinross Gold, Yamana Gold, IAM Gold, Silver Standard Resources) y las empresas de exploración canadienses continúan invirtiendo mucho allí. En otras palabras, la minería es la actividad individual en que América Latina y el Caribe constituyen el principal destino de las inversiones canadienses fuera de sus fronteras.

El panorama general de las empresas mineras canadienses que operan en América Latina y el Caribe no estaría completo sin la opinión que los representantes de las empresas mineras tienen de la región. El Fraser Institute realiza una encuesta anual de las empresas de minería de metales y de exploración (Fraser Institute, 2007b), con el objetivo de evaluar la manera en que la dotación de minerales y los factores de políticas públicas como la tributación y reglamentación afectan las inversiones en exploración. La encuesta se envía a ejecutivos y directores de actividades de exploración de empresas mineras y de metales que operan en todo el mundo y cubren 65 jurisdicciones, inclusive

<sup>52</sup> En 2007, PotashCorp. había obtenido el 44% de las acciones de la serie A y el 17% de las acciones de la serie B. No obstante, su derecho individual al voto se limitaba al 37,5% de ambas series. Los titulares de acciones de la serie A eligen seis directores mientras que los titulares de acciones de la serie B eligen solo un director.

<sup>53</sup> Sobre la base de entrevistas en la subsidiaria de *Methanex* en Chile y *Methanex* (2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2007e, 2006a y 2006b).

subnacionales (provincias, estados, territorios, entre otros), en Canadá, Australia y Estados Unidos. En la encuesta de 2006–2007 se enumeran los siguientes países latinoamericanos en la clasificación general: Chile (posición número 7), México (8), Brasil (17), Perú (20), Argentina (24), Ecuador (33), Colombia (45), Bolivia (54) y la República Bolivariana de Venezuela (63). Una de las divergencias más marcadas se refería a “posibilidades minerales con la normativa y las restricciones al uso de la tierra actuales”, en que el 83%, el 70% y el 78% de las respuestas relativas a

Chile, México y Brasil, respectivamente, correspondían a las opciones “Promueve la inversión” y “No constituye un obstáculo a la inversión”, mientras que el 55% y el 67% de las respuestas correspondientes a Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, respectivamente, correspondían a las categorías “Gran obstáculo” y “No realizaría inversiones debido a este factor”. Por este y otros motivos, Chile se ha convertido en uno de los destinos preferidos por los inversionistas y funcionarios canadienses (véase el recuadro IV.8).

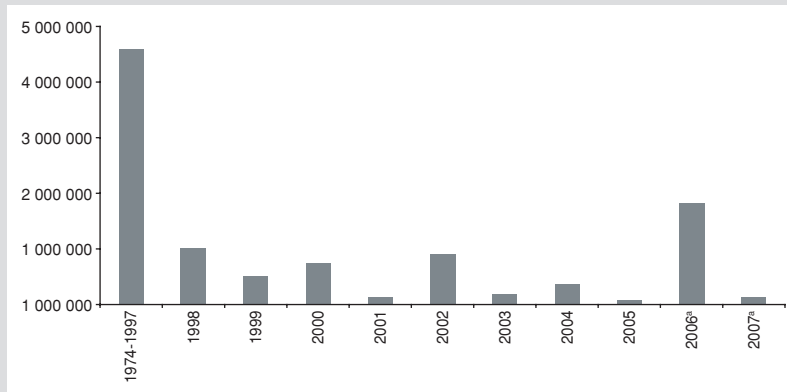
Recuadro IV.8  
**CANADÁ Y CHILE SE JUNTAN**

Canadá y Chile han establecido una buena relación desde varios puntos de vista. Los inversionistas están satisfechos con el tratamiento que han recibido en Chile y no solo en el sector de la minería (Barrick Gold, Teck Cominco,

Goldcorp, Kinross Gold, Yamana Gold). Canadá se ha convertido en la fuente de una proporción considerable de la IED chilena, que equivale al 16,4% en el período 1974–2007 (hasta mayo) y al 57,5% de las corrientes de inversión de

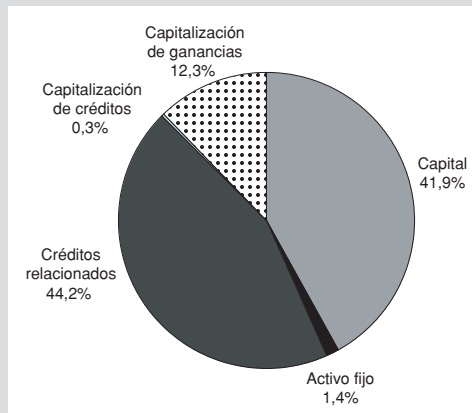
2006. Entre los principales inversionistas canadienses que no pertenecen al sector minero se encuentran Brookfield Asset Management, Scotiabank, Ontario Teachers’ Pension Fund, Methanex y PotashCorp de Saskatchewan.

**CANADÁ: IED EN CHILE, 1974–2007**  
(En miles de dólares estadounidenses)



<sup>a</sup> Los datos provisionarios de 2007 corresponden al período enero–mayo.

**CANADÁ: MECANISMO DE INVERSIÓN EN CHILE, 1974–2007**  
(En porcentajes)



Fuente: Comité de Inversiones Extranjeras de Chile.

## Recuadro IV.8 (conclusión)

Algunos dirigentes estaban tan satisfechos con sus operaciones en Chile que convirtieron sus oficinas en ese país en oficinas subregionales, como en el caso de Barrick Gold, Finning International y SNC-Lavalin. Esta última estableció su Center of Excellence for Copper mundial en Chile.

El primer tratado de libre comercio firmado por el gobierno de Canadá

después del Tratado de Libre Comercio de América del Norte de 1994 fue con Chile en 1997. Durante las negociaciones de ese tratado, los funcionarios canadienses y chilenos descubrieron que tenían muchas cosas en común y eso condujo a su vez a una gran cooperación en otros contextos, tanto multilaterales (trabajo de la OMC sobre las inversiones en servicios) como hemisféricos (los

nueve grupos de negociación para la iniciativa del Área de Libre Comercio de las Américas).

En síntesis, los inversionistas y funcionarios gubernamentales canadienses han tenido experiencias muy positivas en Chile y con los funcionarios chilenos, que derivaron en la cooperación en otras áreas y acercaron a ambos países.

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

Los empresarios canadienses en busca de recursos naturales se dividen en dos categorías principales: los de las empresas de petróleo y gas —que parecen encontrar mejores oportunidades en otros lugares, inclusive en las arenas petrolíferas de Alberta, en Canadá, y en gran medida han abandonado América Latina y el Caribe

(con la excepción parcial de Colombia y Brasil)— y los de las empresas mineras, sobre todo las especializadas en metales preciosos, que continúan realizando grandes inversiones en la región, aunque claramente prefieren los ambientes de negocios de algunos países a otros.

### 3. Empresas canadienses en busca de mercados (nacionales o subregionales)

Las principales inversiones en busca de mercados por parte de empresas canadienses se concentran en los siguientes sectores: finanzas y administración de activos, otros servicios dirigidos a los conglomerados mineros, telecomunicaciones, materiales legales para abogados e industria manufacturera.

Junto con las empresas mineras, los bancos o empresas de administración de activos canadienses representan el otro grupo principal de empresas que han invertido en la región en los últimos años. El objetivo de sus inversiones es ofrecer servicios financieros en los mercados locales, como en el caso de Scotiabank y Royal Bank, o adquirir bienes raíces o activos de infraestructura en esos mercados, como en el caso de Brookfield Asset Management y Ontario Teachers' Pension Plan.

*Scotiabank* se encuentra en la posición número 13 de la lista de las principales 300 empresas de Canadá.<sup>54</sup> Se trata del más internacional de los principales seis bancos canadienses y tiene una presencia destacada en varios países latinoamericanos, entre ellos México, Chile, Perú, la República Bolivariana de Venezuela,

Costa Rica y El Salvador, y en el Caribe. Alrededor del 43% de sus ingresos netos por concepto de actividades internacionales se genera en la Cuenca del Caribe y Centroamérica y casi un tercio (32%) proviene de México. La cuarta parte restante procede de América del Sur, Asia y otros países tomados en conjunto.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte fue un factor importante en la decisión de los dirigentes de Scotiabank de expandir sus actividades a México mediante la adquisición de una participación minoritaria en Inverlat en 1994. La llamada “crisis tequila” los llevó a reconsiderar su estrategia, pero la profunda reforma del sector financiero realizada por el gobierno los convenció de permanecer en el país y adquirir una participación mayoritaria en Inverlat por 215 millones de dólares estadounidenses, con la que establecieron su mayor operación fuera de Canadá. La presencia de Scotiabank en México (con 1.400.000 clientes, 7.400 empleados e ingresos netos de 500 millones de dólares estadounidenses en 2007) se adaptó bien a la nueva estrategia de atender a los clientes de “clase media” en ese país. Las operaciones mexicanas se han expandido

<sup>54</sup> Sobre la base de entrevistas en la sede central de Scotiabank en Toronto y Scotiabank (2007a, 2007b, 2007c, 2006).

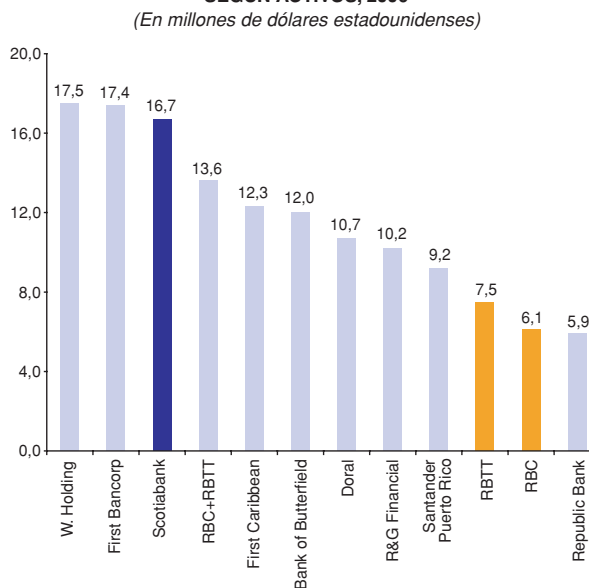
a razón de 100 sucursales por año, con el objetivo de llegar a 800–1.000 para competir mejor con los principales bancos que operan en el país.

En el resto de la región, Scotiabank ha realizado oportunas adquisiciones de activos en la última década. Esa estrategia no tuvo buenos resultados en Argentina, donde la compra de Banco Quilmes en los años noventa derivó en graves pérdidas durante la crisis de 2001–2002 y numerosos clientes locales quedaron desamparados por la rápida retirada de Scotiabank. La nueva estrategia en la región consiste en llegar a una participación mínima del 10% en cada mercado, de ahí la compra en los últimos años del Banco del Desarrollo en Chile, Banco Wiese en Perú, Corporación Interfin en Costa Rica, algunos de los activos de Citicorp y BBVA en República Dominicana y Dehring Bunting & Holding en Jamaica. Los representantes de Scotiabank consideran que tienen una ventaja competitiva en la región, visto que han reunido una masa crítica de empleados con experiencia y de ese modo pueden contemplar una mayor integración de sus operaciones regionales.

Royal Bank of Canada (RBC) ocupa el primer lugar en la lista de las principales 300 empresas de Canadá.<sup>55</sup> Está menos internacionalizado que Scotiabank, pues cerró su amplia red de sucursales y se retiró de muchos mercados después de la crisis de deuda empresarial y créditos soberanos de los años ochenta. Las principales operaciones del banco en la región se concentraban en el Caribe, donde mantuvo operaciones minoristas y la sede central en el campo de la banca privada. En el último período las autoridades de RBC han redefinido América Latina como un importante polo de crecimiento y ofrecen servicios financieros de “patrimonio intermedio” a instituciones, empresas e individuos, sobre todo en Brasil, Chile y México.

Recientemente, los dirigentes de RBC pusieron en práctica una iniciativa para expandir su presencia en el Caribe mediante la compra de su ex subsidiaria en Trinidad y Tabago —RBTT, nacionalizada en 1987— por más de 2.000 millones de dólares estadounidenses. Esa adquisición incluía activos en Jamaica, Antillas Neerlandesas y Costa Rica, que ampliaron el alcance de RBC en la Cuenca del Caribe (Bahamas, Islas Caimán y Barbados). De esta forma, RBC se convirtió en el cuarto mayor banco del Caribe, con activos de un valor superior a los 13.000 millones de dólares estadounidenses, después de Scotiabank (véase el gráfico IV.11).

Gráfico IV.11  
PRINCIPALES BANCOS COMERCIALES EN EL CARIBE,  
SEGÚN ACTIVOS, 2006



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, sobre la base de Royal Bank of Canada, “RBC and RBTT: a new Caribbean leader”, 2 de octubre de 2007 [en línea] <http://www.rbc.com>; Scotiabank, sitio oficial 2007 [en línea] <http://www.scotiabank.com>.

Brookfield Asset Management (BAM),<sup>56</sup> que se encuentra en la posición número 68 entre las principales 300 empresas de Canadá, y Ontario Teachers’ Pension Plan<sup>57</sup> son proveedores de servicios financieros. Las principales diferencias entre ellos corresponden a las estrategias empresariales, los procesos de internacionalización y las políticas de gestión del riesgo empleadas. BAM posee una sólida base en Brasil desde la creación de Brascan, de la que en la actualidad posee el 60%. Brascan poseía activos de más de 700 millones de dólares estadounidenses en bienes raíces (4.800.000 pies cuadrados arrendables), infraestructura (15 estaciones hidroeléctricas con una capacidad instalada de 249 MW) y recursos naturales antes de sus adquisiciones recientes, que incluyen 15 centros comerciales por unos 2.000 millones de dólares estadounidenses y una planta hidroeléctrica, Itiquira Energetica S.A., por 288 millones de dólares estadounidenses, que aumentó su capacidad de producción de energía renovable en Brasil a 451 MW. En el último período Brookfield estableció un “Fondo de transmisión chileno” mediante la compra de Transelec a HydroQuebec por más de 2.000 millones

<sup>55</sup> Sobre la base de entrevistas en la sede central de Royal Bank of Canada en Toronto y Royal Bank of Canada (2007a, 2007b, 2007c y 2006).

<sup>56</sup> Sobre la base de entrevistas en la sede principal de Brookfield Asset Management en Toronto, sus oficinas en Chile y Brasil y Brookfield Asset Management (2007a, 2007b, 2006).

<sup>57</sup> El Ontario Teachers Pension Plan no está incluido en la lista de las principales 300 empresas canadienses porque es una entidad del sector público. No obstante, es importante tenerlo en cuenta por su política de gestión del riesgo.

de dólares estadounidenses, que incluye más de 8.000 kilómetros de líneas de transmisión y 51 centrales eléctricas en Chile.<sup>58</sup> En consecuencia, BAM tiene una larga historia en América Latina, donde representa uno de los principales inversionistas canadienses, y sus recientes adquisiciones en Brasil y Chile están entre las mayores inversiones registradas en la región.

Como se describe en el recuadro IV.9, *Ontario Teachers Pension Plan (OTPP)* participa en una mayor cantidad de actividades, en más países y en forma más

pasiva pero de mayor riesgo que BAM.<sup>59</sup> Sus activos en la región se ampliaron recientemente con la compra de empresas de saneamiento en Chile, a saber Esvial (por 570 millones de dólares estadounidenses), Essbio (por 340 millones de dólares estadounidenses) y Aguas Nuevo Sur del Maule (ANSM). A diferencia de BAM, que invierte en forma directa y con empresas asociadas en los negocios en los que ha adquirido competencia, los dirigentes de OTPP prefieren adquirir equipos gerenciales locales junto con los activos físicos.

Recuadro IV.9  
**INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES DE PLANES DE PENSIONES MEDIANTE LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR: LA GESTIÓN DEL RIESGO EN EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS**

El Ontario Teachers Pension Plan (OTPP) no está incluido en la lista de las principales 300 empresas canadienses porque es una entidad del sector público. No obstante, es relevante para este análisis por su política de gestión del riesgo. La estructura y las políticas de gestión de riesgo de OTPP y Brookfield Asset Management (BAM) parecen similares pero no lo son. Ambas empresas poseen activos de propiedades, infraestructura y recursos naturales y, de hecho, la sección relativa a las propiedades de OTPP –Cadillac Fairview– compite con la de BAM. Además, OTPP y BAM son competidores directos en la adquisición de activos de infraestructura en todo el mundo. No obstante, existen grandes diferencias en la forma en que ambas empresas operan, se expanden internacionalmente y gestionan el riesgo.

Aunque en ambas empresas se procura dar una perspectiva de largo plazo a las inversiones, en OTPP hay una mayor presión para obtener resultados. OTPP es responsable de una de las mayores nóminas en Canadá: la entidad pagó 3.800 millones de dólares canadienses en beneficios a maestros y profesores jubilados en 2006, más del doble de la cantidad recibida por concepto de contribuciones. Se trata del mayor plan de pensiones de una sola profesión de Canadá, cuyos activos

netos sumaban 106.000 millones de dólares canadienses a fines de 2006. OTPP representa a 271.000 maestros y profesores activos y jubilados en Ontario. La posición financiera del plan se basa en el valor actual de los ingresos del fondo, derivados de ingresos de inversiones de sus activos y contribuciones, y las salidas, representadas por los pagos de pensiones (u obligaciones) actuales y futuros. La disminución del rendimiento de los activos de pensiones llevó a los dirigentes de OTPP a gestionar activamente sus propios activos en 1997, ahorrando de ese modo la comisión del 3% que se pagaba previamente a los intermediarios e incrementando el rendimiento de las inversiones directas. La estructura de vencimientos de la gestión del riesgo del plan siempre estará condicionada por el pago de las pensiones, que no es el caso de BAM.

La distribución geográfica de los activos de OTPP no es tan diferente de la de BAM y se concentra sobre todo en Canadá (42%), Estados Unidos (20%) y Europa (22%). La principal diferencia se observa en las economías emergentes, en las que la presencia de OTPP es muy amplia pero se basa en una experiencia previa relativamente escasa, mientras que BAM se concentra en la región en la que tiene más experiencia, es decir América Latina y en particular Brasil.

Otra gran diferencia consiste en

que los responsables de OTPP tienden a considerar sus inversiones directas como si fueran bonos u obligaciones y esperan que se desempeñen como tales. Adquieren equipos gerenciales locales y restan importancia al riesgo país y otros tipos de riesgos, entre ellos normativos y ambientales. Por el contrario, los dirigentes de BAM limitan sus inversiones a aquellas actividades en las que han adquirido competencia y participan directamente en su administración. Además, BAM recibe tanto rendimientos directos de las inversiones como por concepto de los honorarios pagados para las empresas asociadas por administrarlas.

Por último, los dirigentes de OTPP tienden a realizar más inversiones de gran envergadura y alto riesgo, como lo demuestra la compra en 2007 de Bell Canada, el operador telefónico nacional, por unos 35.000 millones de dólares canadienses. En una época en que los operadores de telecomunicaciones nacionales se están consolidando en todo el mundo debido a la mayor competencia y a la disminución de las ganancias, la estrategia de OTPP parece ser notablemente contracíclica.

En otras palabras, las operaciones, la expansión internacional y la gestión del riesgo de OTPP y BAM son muy diferentes.

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de entrevistas en la sede de Ontario Teacher's Pension Plan, Toronto; Ontario Teacher's Pension Plan (OTPP), sitio oficial 2007 [en línea] <http://www.otpp.com>; "OTPP to acquire interest in two Chilean water companies", *Press release*, 15 de mayo de 2007 [en línea] <http://www.otpp.com>; "OTPP completes purchase of interests in Chilean water utilities", *Press release*, 27 de agosto de 2007 [en línea] <http://www.otpp.com> y *Annual Report*, 2006, Toronto.

<sup>58</sup> Sobre la base de entrevistas en Transelec (subsidiaria de Brookfield Asset Management) en Chile y Transelec (2007 y 2006).

<sup>59</sup> Esta sección se basa en entrevistas en la sede principal de Ontario Teacher's Pension Plan en Toronto y en Ontario Teacher's Pension Plan (2007a, 2007b, 2007c y 2006).

En los últimos años, las instituciones financieras canadienses, ya sean bancos como Scotiabank o Royal Bank o administradores de activos como BAM u OTPP, han realizado inversiones de miles de millones de dólares en América Latina y el Caribe, que las han llevado a escalar posiciones en la lista de los principales 10 inversionistas canadienses en la región, junto con algunas empresas mineras.

Otras empresas de servicios canadienses también han invertido en la búsqueda de mercados en la región en actividades relacionadas con los conglomerados mineros, las telecomunicaciones y los materiales legales para los abogados. Algunos de los principales ejemplos son Finning International, SNC–Lavalin, Nortel Networks y Thomson Corp.

*Finning International* figura en la posición número 81 en la lista de las principales 300 empresas de Canadá y es un importante comerciante de equipos *Caterpillar* para la industria minera, de la construcción, petrolera y de la silvicultura.<sup>60</sup> Una de sus tres operaciones mundiales —Finning International South America (FINSA)— está situada en Chile y produjo el 20% de los ingresos de Finning International y el 28% de sus beneficios antes de intereses e impuestos en 2006. Esta operación comenzó con la adquisición de la división de maquinaria de una empresa local (Gildemeister) en 1993, a la que se sumaron operaciones en Argentina, Uruguay y Bolivia en 2003. En la actualidad FINSA posee tres unidades de comercialización (minería, maquinaria y redes de energía), tres unidades de servicios y una amplia red de servicio al cliente con 24 sucursales, inclusive 18 sucursales al pie de la obra, dos centros de reparación de componentes, dos centros de distribución de respuestos y 12 negocios de arrendamiento de equipos CAT. FINSA ha crecido en forma espectacular: sus ingresos aumentaron de 445 millones de dólares estadounidenses en 2002 a más de 1.000 millones de dólares estadounidenses en 2006 y el número de empleados pasó de 1.817 a 3.860 en el mismo período. En 2006, los ingresos de FINSA correspondieron a servicios de asistencia al cliente (47%), nuevos equipos (39%), electricidad y energía (7%), equipos usados (4%) y arrendamiento de equipos (3%). Estas cifras demuestran que su estrategia se ha orientado hacia los servicios de asistencia al cliente con márgenes más amplios.

FINSA está en muy buenas condiciones para aprovechar el auge de los productos básicos en los países en los que opera. Abarca el 60% del mercado de maquinaria y sistemas de energía y el 95% de la minería,

en el que Komatsu es su único competidor. Las ventas en 2005 se concentraron en Chile (71,3%) y Argentina (25,5%) y se registraron pequeñas contribuciones de Bolivia (2,6%) y Uruguay (0,6%). Los ingresos en Chile provenían sobre todo de la minería (68%) y la maquinaria (22%). En ese país, donde se cuentan 50 operaciones de minería a largo plazo, FINSA tiene contratos también a largo plazo con gigantes de la minería como BHP Billiton, XStrata, Barrick Gold, Phelps Dodge y AngloAmerican, así como con la empresa minera estatal, Codelco, y empresas intermedias como Antofagasta Minerals y Kinross Gold. En los otros mercados las ventas correspondieron sobre todo a maquinaria. El desempeño de FINSA, una de las tres operaciones mundiales de Finning International, ha sido impresionante.

*SNC–Lavalin* ocupa el puesto número 79 en la lista de las principales 300 empresas de Canadá.<sup>61</sup> Se trata de la empresa canadiense más importante a nivel mundial en el sector de la ingeniería y construcción y tiene oficinas en 34 países y actividades en más de 100. Aunque los ingresos generados en América Latina y el Caribe disminuyeron del 9% en 2000 al 3% en 2006 la situación está cambiando debido al renovado interés en las actividades mineras. La división de minería y metalurgia de SNC–Lavalin siguió a sus clientes (Barrick Gold, Noranda y Falconbridge, entre otros) a América del Sur. En 1995, la empresa adquirió una compañía local en Chile, BYT Ingeniería y Construcción, y la fusionó con otra adquisición en Canadá, Kilborn, ese mismo año. La oficina de Santiago atendía los mercados de Chile, Argentina, Uruguay y Paraguay y trabajó en por lo menos cuatro proyectos de gran envergadura con clientes como la empresa estatal de cobre, Codelco, y grandes productores de metales básicos y preciosos como Barrick Gold, BHP Billiton, Aur Resources (ahora parte de Teck Cominco) y AngloAmerican. La oficina de Chile se transformó eventualmente en el Center of Excellence for Copper de SNC–Lavalin, su primer centro de este tipo fuera de Canadá, que refleja la importancia cada vez mayor que los propietarios de la empresa están dando a la minería y a América Latina. Los proyectos internacionales relativos a la producción de cobre (Egipto, Australia y España) se administran desde la oficina de Santiago, en calidad de Center of Excellence for Copper.

En 2006, SNC–Lavalin adquirió su empresa asociada en Brasil, Minerconsult Engenharia, para incrementar su presencia en ese mercado. Con dicha empresa,

<sup>60</sup> Sobre la base de entrevistas en la subsidiaria de Finning International en Chile y Finning International (2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2006a, 2006b y 2000).

<sup>61</sup> Sobre la base de una entrevista telefónica con personal de la sede principal de SNC–Lavalin en Canadá, una entrevista en la subsidiaria de SNC–Lavalin en Chile y SNC–Lavalin (2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2007e, 2006, 2005, 2004 y 2000).

SNC-Lavalin había ganado un contrato de ingeniería, adquisiciones, construcción y administración de 100 millones de dólares estadounidense con AngloAmerican Brasil Ltda para la explotación de una nueva mina de ferromanganeso. La mayor presencia de SNC-Lavalin en Brasil también permite una coordinación más estrecha con CVRD, uno de los principales productores de mineral de hierro brasileño que adquirió INCO, una empresa canadiense de importancia mundial, en 2006. Los dirigentes de SNC-Lavalin están inclusive considerando la posibilidad de establecer su Center of Excellence for Iron Ore en Brasil. De ese modo, América Latina y el Caribe desempeñan un papel cada vez más importante en las actividades de la división de minería y metalurgia de SNC-Lavalin e inclusive de toda la empresa.

*Nortel Networks* ocupa la posición número 33 en la lista de las principales 300 empresas de Canadá y está a la vanguardia mundial en el sector de equipos de telecomunicaciones.<sup>62</sup> No obstante, ha pasado tiempos difíciles desde la crisis de las empresas “puntocom”, a la que se sumó una mayor competencia para los fabricantes de la industria de la tecnología de la información y las comunicaciones. Como otras empresas de esta industria, de fabricante de equipos de telecomunicaciones se está transformando en un proveedor de soluciones de telecomunicaciones, que ofrece una combinación de equipos (producidos por CM) y servicios. Por este motivo, se analizará como empresa en busca de mercados en la región y no como empresa en busca de eficiencia, como ocurría en el pasado.

Nortel está presente en América Latina y el Caribe como proveedor de servicios desde los años ochenta. La empresa estableció oficinas en varios países de la región e inclusive plantas de fabricación en los mercados más grandes a mediados de la década de 1990 para aprovechar el auge de las telecomunicaciones. Al igual que otras empresas de la industria (véase el capítulo II), Nortel se ha despojado gradualmente de sus plantas de fabricación y ha comenzado a contratar a terceros fabricantes para la provisión de equipos. En forma simultánea, ha establecido centros de servicios y atención al cliente en varios países, así como instalaciones de investigación y desarrollo. En 2006, las ventas de Nortel en América Latina y el Caribe sumaron 631 millones de dólares estadounidenses, alrededor del 5% de sus ingresos de 11.400 millones de dólares estadounidenses. México y Brasil son los mayores mercados de Nortel en la región, pero el mercado que abarcan sus empresas caribeñas en conjunto de hecho supera a este último.

Nortel tiene actividades en Brasil desde 1990, donde ha invertido para producir equipos para redes de telecomunicaciones y telecomunicaciones empresariales. Desde 2007, como parte de la tendencia mundial a la tercerización, Nortel (Brasil) delegó la producción a otros fabricantes. En la actualidad se concentra en la venta de equipos (sobre todo equipos de red ópticos) —producidos localmente por otros fabricantes o importados— y en brindar asistencia y servicios relacionados con esos equipos. En el mercado empresarial, Nortel trabaja con socios para vender a las empresas, mientras que en el mercado de redes, vende directamente a los operadores de telecomunicaciones. Los dirigentes de la empresa consideran que los problemas normativos han desalentado la realización de otras inversiones en Brasil.

Vale la pena señalar también la experiencia reciente de Nortel en Argentina. Las crisis económicas y los problemas regulatorios han frenado las inversiones en telecomunicaciones en el país durante períodos prolongados. Entre una crisis y otra, Nortel con frecuencia ha podido modernizar rápidamente sus activos sobre la base de tecnología que es aún más sofisticada que en algunas partes de Europa y América del Norte, facilitando la migración a servicios de “tercera generación” (véase el capítulo III). No obstante, los responsables de la empresa han constatado que también persisten algunas dificultades normativas en Argentina.

*Thomson Corp.* está en la posición número 62 en la lista de las principales 300 empresas de Canadá y es una de las más importantes del sector de servicios de información a nivel mundial.<sup>63</sup> Durante la reestructuración de la empresa, que se ocupaba del negocio de los periódicos y viajes de placer, se crearon nuevas divisiones, entre ellas Thomson Learning y Thomson Legal and Regulatory Division. Thomson Learning representaba la escasa presencia de Thomson en América Latina y el Caribe, con oficinas en México, Brasil y Argentina. Sin embargo, esta división fue objeto de una desinversión en 2006. Thomson Legal and Regulatory Division consistía en dos grupos empresariales: North American Legal e International Legal y esta última mantuvo la presencia de Thomson Corp. en América Latina mediante la adquisición de La Ley en Argentina en el período 1997–2000.

La Ley era una reconocida y prestigiosa empresa que había brindado información legal y software a abogados durante más de 60 años. Con el ingreso de Thomson, La Ley recibió un impulso tecnológico que la introdujo de manera más firme en la era de la información electrónica

<sup>62</sup> Sobre la base de entrevistas en las subsidiarias de Nortel en Argentina y Brasil y Nortel Networks (2007a, 2007b, 2007c, 2007d y 2006).

<sup>63</sup> Sobre la base de una entrevista en la subsidiaria de Thomson en Argentina y Thomson Corporation (2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2006 y 2000).

y creció notablemente hasta la crisis argentina de 2001–2002. De hecho, la influencia de Thomson fue fundamental para la supervivencia y la recuperación de La Ley durante ese difícil período. Junto con la oficina de Thomson en España, La Ley se convirtió en el corazón del segmento iberoamericano de la International Legal Division. Aún así, la importancia de América Latina en el conjunto de activos internacionales de Thomson es relativamente secundaria. No obstante, esto podría cambiar drásticamente con la eventual adquisición de Reuters, cuya presencia en la región es más sólida.

Por último, la división de transporte de *Bombardier* en Brasil no produce en el país pero posee un centro de servicios en el que adapta, actualiza y restaura vagones de trenes y metros. En Brasil existe un mercado para estos servicios porque aunque la flota de trenes está bien mantenida es relativamente antigua y necesita la clase de actualización y restauración tecnológica que Bombardier proporciona localmente. La mayoría de las ventas de esta subsidiaria brasileña corresponden a clientes brasileños visto que el mercado argentino es atendido por las instalaciones de Bombardier en Europa.

En síntesis, las empresas de servicios canadienses en busca de mercados se han vuelto muy activas en América Latina y el Caribe en la última década. Debido a la magnitud de sus inversiones recientes, las instituciones financieras —bancos como Scotiabank y Royal Bank— o las administradoras de activos —como Brookfield Asset Management y Ontario Teachers' Pension Fund— han escalado posiciones en la lista de inversionistas extranjeros canadienses en la región. Menos intensas pero de todos modos considerables han sido las actividades y presencia en expansión de las empresas canadienses en busca de mercados que brindan servicios al conglomerado de la minería (Finning International y SNC–Lavalin), de telecomunicaciones (Nortel Networks) y otras actividades (Thompson Corp. y Bombardier).

Los fabricantes canadienses también han sido importantes inversionistas en busca de mercados en América Latina y el Caribe. Los principales ejemplos son Quebecor World, McCain Foods, Magna International y Agrium.

*Quebecor World* figura en la posición número 70 de la lista de las principales 300 empresas de Canadá y está a la vanguardia mundial en la industria editorial y tipográfica.<sup>64</sup> La empresa fue reestructurada completamente después de 2002, pero no obstante

atravesó una severa crisis en 2007–2008. Los esfuerzos de sus dirigentes para trasladarse a centros de producción de menor costo en México en el contexto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte no produjeron los resultados deseados. El número de instalaciones operativas y los niveles de personal disminuyeron y los dirigentes de la empresa fusionaron sus operaciones europeas con Roto Smeets De Boer. Aunque en general solo el 3%–4% de los ingresos de Quebecor World se producen en América Latina, el rendimiento de estos activos ha sido relativamente bueno.<sup>65</sup>

A pesar de los resultados relativamente escasos en México, en los años noventa Quebecor World invirtió en plantas en Argentina y Chile, seguidas por operaciones en Perú, Colombia y Brasil después de la crisis de 2001–2002 en Argentina. Más adelante se abrió una planta totalmente nueva en México. La estrategia consistía en establecer una red latinoamericana para minimizar el riesgo país individual. Estas operaciones se coordinan desde la oficina de Argentina pero compiten internamente. Debido a que los libros y muchos materiales impresos (pero no el papel y otros insumos como la maquinaria usada) ingresan en la mayoría de los países latinoamericanos libres de aranceles e impuestos, Quebecor World pudo establecer una especie de “acuerdo de libre comercio” a nivel de producto que permite una mayor flexibilidad y especialización dentro de su red, sobre la base de la programación de la producción, la comunicación y la resolución de problemas comunes en un contexto de centros de utilidades individuales. Una planta mexicana se ha destinado a la producción de guías telefónicas, la mayor parte para el mercado norteamericano, al igual que la planta de Recife en Brasil. La operación colombiana se concentra en la edición de libros y la planta chilena se especializa en revistas y folletos. Las instalaciones argentinas y peruanas mantuvieron una producción mixta de acuerdo con la demanda variable que debe satisfacer la empresa. El éxito relativo de las operaciones latinoamericanas en comparación con aquellas basadas en América del Norte y Europa representa un dilema para los responsables de las plantas en la región porque la débil situación financiera de la casa matriz podría derivar en la venta de las operaciones regionales a sus principales competidores en Estados Unidos (Donnelly) o Europa (editoriales españolas), que procuran ampliar su presencia en la región para reducir los costos de sus productos en lengua española.

<sup>64</sup> Sobre la base de entrevistas en la subsidiaria de Quebecor World en Argentina y Quebecor World (2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2006 y 2002).

<sup>65</sup> Esta cifra ha aumentado a alrededor del 8% en el último período debido a que los ingresos en las otras regiones están disminuyendo.



*McCain Foods* está en la posición número 75 entre las principales 300 empresas de Canadá y es el primer productor mundial de papas fritas congeladas.<sup>66</sup> *McCain Foods* ingresó en América del Sur por invitación de *McDonalds*, que se estaba expandiendo en la región a comienzos de la década de 1990.<sup>67</sup> Internamente fue una decisión difícil debido a la historia de inestabilidad y crisis económicas en la región (Stoffman, 2007, p. 206). Antes de construir una planta, *McCain* utilizó su método de exportación probado para establecer una posición en el mercado local, seguida por la demostración de las ventajas de las papas fritas congeladas a la industria alimentaria local. Al inicio *McDonalds* representaba el 90% de las ventas en la región pero esa cifra se redujo al 30% en 2007, a medida que las ventas a las pequeñas cadenas, restaurantes independientes y cafeterías escolares aumentaron. La decisión de establecer una planta en Argentina en lugar de Brasil (favorecida por los representantes de *McDonalds*) se basó en el argumento de que las papas no podían cultivarse de manera eficiente en Brasil y que las condiciones geográficas de Argentina —más parecidas a las de Canadá— eran más favorables para la producción local. *McCain Foods* estableció una de sus mayores plantas en Balcarce (400.000 toneladas métricas de papas con las que se elaboran 200.000 toneladas métricas de producto final), lo suficientemente grande para exportar a los mercados limítrofes de Brasil (el 70% de la producción), Uruguay, Paraguay y Chile (y, en algunos casos, a Colombia, la República Bolivariana de Venezuela y Sudáfrica). Además de contratar a proveedores locales, *McCain Foods* estableció 24 lotes de 50 hectáreas cada uno en su propiedad de 23.000 hectáreas en el sur de Argentina (Río Negro) y en poco tiempo procesaba alrededor del 10% de la producción de papas del país. La demanda era tan alta que expandió la planta en 1996, 1997 y 2000, sumando una inversión total de 160 millones de dólares estadounidenses, que incluye los 20 millones de dólares estadounidenses iniciales. El éxito de *McCain Foods* en Argentina incentivó inversiones adicionales más pequeñas en Colombia (de 25–30 millones de dólares estadounidenses) y Chile (una planta de “copos”) y en la actualidad se contempla la posibilidad de instalar una planta en Brasil cerca de São Paulo para ahorrar en costos de transporte.<sup>68</sup>

Esto no significa que no ha habido problemas en la planta argentina: la crisis financiera y la gran devaluación de 2001 impidieron que se alcanzaran los objetivos de producción de mitad del período. Más recientemente, la escasez y el costo del gas natural y la electricidad e inusuales problemas climáticos han interrumpido el proceso de producción. No obstante, las operaciones de *McCain Foods* en Argentina han garantizado a la empresa una considerable participación en el mercado en toda la región y en especial en el Cono Sur.

*Agrium* ocupa la posición número 94 entre las principales 300 empresas de Canadá.<sup>69</sup> En 1995 los responsables de la empresa decidieron iniciar un proceso de internacionalización y fijaron el objetivo de tener un sexto de sus activos fuera de América del Norte en el año 2000. Argentina, que posee una de las bases agrícolas más fértiles del mundo, fue seleccionada para esta iniciativa. En 1996, *Agrium* adquirió 18 centros minoristas en ese país para formar *Agroservicios Pampeanos S.A.* El siguiente paso fue el proyecto para establecer una operación conjunta llamada *Profertil S.A.* con *Repsol YPF* —una empresa petrolera española que posee muchos activos en Argentina— para construir una planta de amoníaco y urea en el complejo petroquímico de Bahía Blanca. Esa planta comenzó a producir en 2001 y se convirtió en la mayor planta manufacturera de gránulos de urea del mundo con una producción de 1,1 millones de toneladas por año. En 2005, *Agrium* adquirió 12 centros agrícolas minoristas más en Argentina, cuatro en Chile y dos en Bolivia. De esta manera, la firma ponía en práctica su plan de internacionalización con Argentina como el centro de dicha actividad.

No obstante, se registraron algunas dificultades para las operaciones de *Agrium*. En primer lugar, la crisis económica de 2001–2002 y la consecuente devaluación en Argentina afectaron a esos activos, sobre todo con respecto al comercio exterior. En segundo lugar, la escasez de gas en Argentina a partir de 2005 derivó en la suspensión de la producción de urea por un período de tiempo mientras los organismos reguladores nacionales daban prioridad al consumo residencial. Estas dificultades se han superado y las actividades minoristas de *Agrium* continúan expandiéndose fuera de Argentina a los mercados limítrofes del Cono Sur. Estas operaciones

<sup>66</sup> Las acciones de *McCain Foods* no se cotizan en bolsa y en consecuencia la cantidad de información pública disponible es limitada. Este análisis se basa en entrevistas en la subsidiaria de *McCain Foods* en Argentina, *McCain Foods* (2007) y Stoffman (2007).

<sup>67</sup> Pese a que los dirigentes de *McDonalds* ofrecieron un cálculo de precio abierto con un rendimiento de la inversión preestablecido a los de *McCain Foods*, estos insistieron en todos los costos más un margen de ganancia preestablecido y garantizado para una planta de mayor escala (Stoffman, 2007, p. 173).

<sup>68</sup> La planta colombiana es más pequeña (40.000 toneladas métricas) y está situada cerca de Bogotá. Fue concebida para atender al mercado local mediante el uso de una variedad de papa diferente.

<sup>69</sup> Sobre la base de *Agrium* (2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2006a, 2006b y 2000).

son fundamentales para la internacionalización de Agrium fuera de América del Norte.

*Magna International* figura en la posición número 10 de la lista de las principales 300 empresas de Canadá y es uno de los mayores fabricantes del país que invierte en busca de eficiencia.<sup>70</sup> Sus mayores inversiones internacionales se destinan cada vez más al establecimiento de plataformas de exportación en países de bajo costo para la industria automotriz. Esa parte de sus operaciones se examinará en la sección sobre actividades en busca de eficiencia que figura más adelante. En esta sección se analizan dos plantas independientes de Magna International en Brasil, Magna Closures do Brasil, y Litens, que forma parte de su Tesma Division, consideradas en forma más adecuada como operaciones en busca de mercados. Ambas empresas se establecieron a fines de los años noventa y están situadas en el Estado de São Paulo, cerca de sus principales clientes (fabricantes de automóviles o proveedores del sistema).<sup>71</sup> Las operaciones de Magna Closures en Brasil se concentran casi exclusivamente en el mercado local, con algunas exportaciones limitadas a la vecina Argentina y, esporádicamente, a Italia. A diferencia de México, donde el Tratado de Libre Comercio de América del Norte ha facilitado el establecimiento de plataformas de exportación de bajo costo para abastecer a la industria automovilística norteamericana, la industria automotriz de Brasil, cuyo costo es más alto, produce sobre todo para el consumo local, de modo que los proveedores locales tienen básicamente operaciones en busca de mercados.

*Celestica* está en el lugar número 45 en la lista de las principales 300 empresas de Canadá y es otra empresa en busca de eficiencia con una inversión en busca de mercados en Brasil.<sup>72</sup> Al igual que otros

fabricantes en Brasil la mayor parte de la producción se vende en el mercado local y, solo en forma secundaria, se exporta al resto de la región. La planta de la empresa está situada en el Estado de São Paulo, cerca de los aeropuertos a través de los cuales llegan los componentes importados y de las instalaciones de algunos de los principales fabricantes de equipos originales. En Celestica también se realizan las etapas de montaje superficial de la producción para fabricantes de equipos originales que procuran aprovechar los incentivos fiscales brasileños a la producción local (véase el capítulo II).

En resumen, los inversionistas canadienses en busca de mercados han trabajado activamente en América Latina y el Caribe y, más que a las manufacturas, las inversiones de este tipo se han destinado sobre todo a los servicios. Las grandes inversiones de los bancos —como Scotiabank en México y América del Sur y Royal Bank en el Caribe— y los administradores de activos —entre ellos Brookfield Asset Management en Brasil y Chile y Ontario Teachers' Pension Plan en Chile— han abierto el camino a las demás. Los proveedores de servicios en busca de mercados, entre ellos Finning International en el Cono Sur, SNC–Lavalin en Chile y Brasil, Nortel en Brasil y Argentina, Bombardier en Brasil y Thomson en Argentina tienen una presencia considerable. Las empresas manufactureras en busca de mercados están representadas por Quebecor World en los mercados grandes y medianos, McCain Foods y Agrium en Argentina y Magna International y Celestica en Brasil. Después de la búsqueda de recursos naturales (minería), la inversión directa en el exterior en busca de mercados constituye de ese modo un segundo punto central dinámico para la internacionalización de las empresas canadienses.

#### 4. Empresas canadienses en busca de eficiencia mediante plataformas de exportación

Las inversiones directas en el exterior en busca de eficiencia por parte de las empresas manufactureras canadienses en América Latina y el Caribe despegaron con la firma del TLCAN en 1994, cinco años después de la

celebración de un acuerdo de libre comercio entre Canadá y Estados Unidos. Esos dos acuerdos revolucionaron las actividades manufactureras en Canadá, pues eliminaron la necesidad de establecer sucursales de inversionistas

<sup>70</sup> Sobre la base de Magna (2007, 2006) y entrevistas en sus oficinas en Brasil.

<sup>71</sup> Se estableció otra planta en Minas Gerais, perteneciente a la división Decoma (parachoques, partes delanteras y otros productos) y ligada a la línea de productos Clase A de Mercedes. Sin embargo, esta línea tuvo poco éxito, de modo que cuando Mercedes la cerró en 2005, Decoma también cerró.

<sup>72</sup> Sobre la base de entrevistas en la subsidiaria de Celestica en México y Celestica (2008, 2007a y 2007b) y Onex (2007a y 2007b).

estadounidenses en Canadá y abrieron el sector manufacturero canadiense a una mayor competencia internacional. Este fue particularmente el caso de la industria automotriz y de equipos de transporte, así como de la electrónica y la vestimenta, entre otras, en las que las operaciones de bajo costo en México y, en algunos casos, en países de la Cuenca del Caribe, sirvieron para aumentar la eficiencia de las operaciones de los fabricantes canadienses.

*Magna International* figura en la posición número 10 de la lista de las principales 300 empresas de Canadá.<sup>73</sup> Se trata de uno de los mayores productores de repuestos de vehículos del mundo que ingresó en cadenas de suministro norteamericanas antes de expandirse internacionalmente. Además de producir una gran variedad de repuestos de vehículos, ensambla vehículos completos para fabricantes de equipos originales. En América Latina, Magna International posee 15 plantas para incrementar la eficiencia en México y dos plantas en busca de mercado en Brasil (véase mención anterior). Las operaciones mexicanas representan el 14% de los empleados de Magna pero solo el 6,6% de las ventas. Los dirigentes de la empresa se vieron obligados a establecer operaciones en busca de eficiencia en México, no solo para reducir sus propios costos sino también para acompañar a muchas de las transnacionales estadounidenses del sector automotriz (entre ellas DaimlerChrysler, GM y Ford), que establecieron plantas de montaje en ese país para disminuir los costos de producción y de ese modo competir mejor contra las empresas asiáticas en el mercado norteamericano. Aún así, las principales transnacionales asiáticas fabricantes de automóviles —entre ellas Toyota, Honda y Hyundai— continuaron ganando terreno en el mercado norteamericano, en perjuicio de las transnacionales estadounidenses y sus principales proveedores, inclusive Magna International. Afortunadamente la empresa logró mantener la viabilidad de sus operaciones mundiales. Sin embargo, el caso de otro fabricante de repuestos de vehículos canadiense, Linamar, fue bastante diferente.

*Linamar* es la número 145 en la lista de las principales 300 empresas de Canadá.<sup>74</sup> Aunque es una empresa importante a nivel mundial, se ha internacionalizado mucho menos que Magna International, visto que el 73% de sus ventas corresponden a sus operaciones canadienses. Sus cinco plantas de México representaron el 8,1% de las ventas y su volumen de ventas en ese país aumentó de 92 millones de dólares estadounidenses

en 2001 a 186 millones de dólares estadounidenses en 2006. Linamar ha realizado adquisiciones en México, entre ellas la de la planta de árboles de levas de Federal Mogul en Saltillo en 2002 y algunos de los activos de Ford en el último período y ha establecido operaciones totalmente nuevas. Linamar está ampliando sus operaciones en Europa y Asia para intentar alcanzar una presencia mundial e incrementar su competitividad en la industria.

*Bombardier* ocupa el lugar número 26 entre las principales 300 empresas de Canadá y está a la vanguardia mundial en la fabricación de vehículos para transporte aéreo y sobre rieles.<sup>75</sup> Aunque los principales productos de Bombardier se consideran en general de media a alta tecnología y los estándares de seguridad requieren que las autoridades de los mercados importadores los certifiquen, la empresa ha establecido operaciones en busca de eficiencia en Querétaro, México, con el objetivo de reducir el costo de los componentes que ensambla. La subsidiaria de Bombardier, Bombardier Recreational Products (la número 137 entre las principales 300 empresas) también ha establecido una operación en busca de eficiencia en Juárez, México.

De ese modo, México ha sido seleccionado por numerosos empresarios canadienses en busca de eficiencia que desean establecer plataformas de exportación para abastecer al mercado norteamericano de repuestos de vehículos y equipos de transporte.

La industria de la electrónica también atraviesa un marcado proceso de globalización en el que las empresas canadienses han intentado incrementar su competitividad mediante el establecimiento de plataformas de exportación en México. De hecho, la competencia es tan intensa que algunas se han visto obligadas a dejar las manufacturas para concentrarse en los servicios (Nortel Networks) o a especializarse en servicios de manufactura electrónica (Celestica).

*Nortel Networks*, la empresa número 33 entre las principales 300, ya no ensambla sus equipos de telecomunicaciones en sus propias plantas en busca de eficiencia en México sino que encarga este trabajo a terceros, sobre todo a Flextronics.<sup>76</sup> Así, las operaciones de Nortel Networks en México se han orientado a la provisión de servicios de telecomunicaciones. Los principales centros de investigación y desarrollo de Nortel se encuentran en Canadá (3), Estados Unidos (4), Europa (3) y Asia (1). En América Latina no existe este tipo de instalaciones.

<sup>73</sup> Sobre la base de Magna (2007, 2006).

<sup>74</sup> Sobre la base de Linamar (2007, 2006a, 2006b y 2002).

<sup>75</sup> Sobre la base de Bombardier (2007a, 2007b, 2007c y 2002), *Los Angeles Times* (2007) y *The Wall Street Journal* (2007b).

<sup>76</sup> Sobre la base de entrevistas en las subsidiarias de Nortel en Argentina y Brasil y Nortel Networks (2007a, 2007b, 2007c, 2007d y 2006).

*Celestica*, que está en la posición número 44 de la lista de las principales 300 empresas, estaba a la vanguardia mundial en los servicios de manufactura electrónica.<sup>77</sup> Como se mencionó anteriormente, la empresa ha pasado por períodos cada vez más difíciles. Celestica es una empresa de servicios de manufactura electrónica muy internacionalizada, cuyo centro de gravedad se ha orientado hacia Asia, debido a que las ventas en América del Norte y Europa habían menguado. Aunque el 15% de sus ventas y el 11% de sus activos se encuentran todavía en México, la plataforma de exportación de la empresa en ese país no ha incrementado la eficiencia en la medida esperada.

De ese modo, al igual que en el caso de las partes para vehículos y el quipo de transporte, varias empresas canadienses en busca de eficiencia eligieron México como sede de plataformas de exportación para abastecer al mercado norteamericano de productos electrónicos, en particular equipos de telecomunicaciones. Sin embargo, las ventajas competitivas que encontraron no fueron suficientes para dar el vigor que deseaban a sus actividades.

Por último, en un marcado contraste con las empresas canadienses en busca de eficiencia del sector de repuestos de vehículos, equipos de transporte y electrónica mencionadas, se encuentra la empresa Gildan Activewear (GA), fabricante de prendas de vestir.<sup>78</sup> A pesar de que no está incluida entre las principales 300 (no obstante sea la mayor empresa de vestimenta canadiense según los ingresos), es considerada una de las empresas más importantes a nivel mundial en su sector. Creada en 1984, Gildan Activewear (GA) inicialmente fabricaba tejidos y producía y vendía telas terminadas como su principal línea de productos. En 1992 su estrategia se modificó para concentrarse exclusivamente en la fabricación y venta de ropa deportiva para el mercado mayorista de ropa deportiva estampada. En la actualidad, se especializa en la fabricación y comercialización a gran escala de productos de vestimenta básicos, que no pasan de moda, para clientes que requieren una cadena de suministro eficiente y productos de calidad constante para programas de reposición automática de gran volumen. En 2005, GA puso en marcha una iniciativa de mercado minorista para vender sus productos a comerciantes minoristas regionales estadounidenses y canadienses sin logos ni adornos y ampliar su línea de productos a ropa interior y medias deportivas básicas.

Los resultados de la empresa han sido muy buenos: las ventas aumentaron de 329 millones de dólares

canadienses a 773 millones de dólares canadienses entre 2001 y 2006 y sus activos llegaron a 723 millones de dólares canadienses en el mismo período. De acuerdo con los ingresos en 2006, los principales productos de la empresa son los siguientes: camisetas (77%), productos de lana (14%), camisas deportivas (6%) y ropa interior y medias (3%), y sus principales mercados son Estados Unidos (88%), Canadá (6,5%) y Europa (5,5%). Cabe destacar que GA poseía el 49% del mercado de camisetas y el 44% del de los productos de lana en el canal de ventas de Estados Unidos.

El éxito de GA se basa en la internacionalización en busca de eficiencia de su sistema productivo. Para ser competitivos en materia de costos a nivel mundial, los responsables de la empresa expandieron sus operaciones textiles en la Cuenca del Caribe, utilizando sus operaciones canadienses para realizar líneas de productos de menor alcance y de mayor valor. Esto supuso la reestructuración de sus operaciones manufactureras canadienses y estadounidenses y el establecimiento de un sistema de producción de bajo costo en la Cuenca del Caribe. En 2005, las hilanderías de Long Sault, Ontario y Montreal, Quebec, cerraron y esa actividad se trasladó a Estados Unidos. A fines de 2006, GA cerró sus instalaciones de manufactura textil en Valleyfield, Quebec, y redujo las operaciones de sus plantas de tejido en Montreal, Québec, y su establecimiento de corte en Bombay, Nueva York. Los dirigentes de GA anunciaron el cierre y la reducción de personal en las fábricas de medias en Carolina del Norte y Virginia.

En la Cuenca del Caribe, GA estableció un sistema de producción integrada que consistía en 40 subsidiarias de las que era totalmente propietaria, en forma directa o indirecta. Además, construyó una planta integrada de tejido, decoloración, teñido, terminado y corte en República Dominicana para complementar su planta de Honduras y otra planta que planea establecer en Nicaragua. También está construyendo dos fábricas integradas y de escala mundial de medias deportivas y de lana junto a su planta de Honduras. GA incorporó también nuevas operaciones de costura en Choloma y Villanueva, Honduras; Rivas, Nicaragua y Puerto Príncipe, Haití. La empresa complementa este sistema de producción mediante terceros contratistas en República Dominicana y Haití. En total, en el período 2004–2006, GA invirtió 220 millones de dólares canadienses en sus operaciones de fabricación y distribución.

<sup>77</sup> Sobre la base de entrevistas en la subsidiaria de Celestica en México y Celestica (2008, 2007a y 2007b) y Onex (2007a y 2007b).

<sup>78</sup> Sobre la base de Gildan (2007, 2006a, 2006b, 2006c, 2005, 2004, 2003, 2001).

En suma, los responsables de GA cambiaron radicalmente su estrategia para sobrevivir y prosperar en la competitiva industria de la vestimenta. Las operaciones manufactureras integradas verticalmente les permitieron ofrecer una combinación de precios competitivos y productos de primera calidad y de ese modo brindar mayor valor a los clientes. Los productos pudieron venderse a precios competitivos gracias a la reducción de los costos operativos. Esto se logró de tres maneras, a saber: i) inversiones en instalaciones y equipos modernos y automatizados, ii) aumento de la capacidad mediante la creación de centros regionales integrados en la Cuenca del Caribe, para aprovechar la ubicación estratégica y los acuerdos comerciales internacionales favorables; y iii) concentración en la producción de una cantidad limitada de líneas de productos básicos en grandes volúmenes para maximizar la eficiencia productiva. Cabe destacar que esto se logró de una manera muy poco frecuente en las operaciones de vestimenta en la Cuenca del Caribe: GA fue el único fabricante de ropa deportiva básica integrado verticalmente —y una de las ocho empresas de vestimenta en todo el mundo— que recibió la acreditación de la Asociación para el trabajo justo.

De ese modo, las inversiones directas en América Latina y el Caribe por empresas canadienses en busca de eficiencia cobró importancia con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y otras medidas que liberalizaron el comercio de prendas de vestir en la Cuenca del Caribe. La experiencia de algunas de las mayores empresas de electrónica canadienses, entre ellas Nortel Networks y Celestica, sugiere que los beneficios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte no compensaron la hipercompetitividad de las empresas asiáticas en el mercado norteamericano. Algo similar parece ocurrir con la industria automotriz, en la que los proveedores de repuestos de vehículos canadienses todavía dependen en gran medida de las transnacionales estadounidenses como GM, Ford y Chrysler, que están perdiendo terreno frente a sus competidores asiáticos, entre ellos Toyota, Honda y Hyundai. Aunque en general se considera que la industria de la vestimenta ha sido la más afectada por la competencia asiática, la empresa canadiense Gildan Activewear constituye una excepción, pues ha establecido con éxito actividades en busca de eficiencia en la Cuenca del Caribe para aumentar su competitividad en el mercado norteamericano.

En resumen, los empresarios canadienses aplicaron diferentes estrategias en América Latina y el Caribe en la búsqueda de recursos naturales, mercados o eficiencia. Las empresas mineras tradicionalmente abrieron el camino en la región con grandes inversiones en metales básicos (Teck Comingo) y más recientemente en metales

preciosos (Goldcorp, Barrick Gold, Yamana Gold, Kinross Gold e IAM Gold), aprovechando el auge de los productos básicos. Las enormes adquisiciones realizadas por las transnacionales mineras parecen sustituir a la exploración como medio para obtener proyectos de calidad, aunque las actividades de exploración por pequeñas empresas canadienses son más intensas que nunca. Los bancos (Scotiabank y Royal Bank) en busca de mercados para sus servicios financieros y las empresas de administración de activos (Brookfield Asset Management y Ontario Teachers' Pension Plan) en busca de mercados para sus actividades de infraestructura y bienes raíces también han realizado considerables inversiones en la región en los últimos años. Se han registrado otras inversiones en busca de mercados en el sector de servicios (Finning International, SNC-Lavalin, Nortel Networks, Thomson y Bombardier), pero de menor magnitud. Las nuevas inversiones de los empresarios del sector de petróleo y gas canadienses han sido relativamente pocas, pues aparentemente se concentran en oportunidades de inversión en América del Norte. En el sector manufacturero, las actividades basadas en recursos naturales (Methanex y Agrium) y las inversiones en busca de mercados (McCain Foods y Quebecor World) parecen haberse adaptado bien, aunque no hubo nuevas inversiones de envergadura en el período más reciente. Con excepción de Gildan Activewear, los fabricantes en busca de eficiencia (Magna International, Linamar, Bombardier, Nortel y Celestica) no han registrado resultados particularmente buenos en sus operaciones mexicanas o en la Cuenca del Caribe. No se encontró evidencia de inversiones en busca de activos estratégicos en la región.

Sin embargo, aunque América Latina y el Caribe es en general un destino cada vez más importante de las inversiones fuera de fronteras canadienses, estas inversiones no se han traducido en un acercamiento del país y la región. Solo una pequeña parte de las inversiones directas en el exterior se ha destinado a operaciones de integración en la región (Scotiabank y Quebecor World pueden representar excepciones) y a su vez los valores de las empresas canadienses en la región no representan una parte considerable de sus activos totales (con excepción de las empresas mineras y de Gildan Activewear. Las inversiones en busca de eficiencia se realizan sobre todo en México y algunos países de la Cuenca del Caribe y se concentran únicamente en el mercado norteamericano. Canadá y Chile desarrollaron una relación especial sobre la base de intereses comunes, como se pone de manifiesto en su acuerdo de libre comercio y en la cooperación en foros multilaterales (OMC) y hemisféricos (ALCA). No obstante, esto ha sido más una excepción que la regla en las relaciones de Canadá

con América Latina. En otras palabras, las inversiones directas canadienses en América Latina y el Caribe tienden a ser esporádicas y oportunistas y el gobierno canadiense no mantiene relaciones bilaterales o hemisféricas particularmente estrechas con la mayoría de los países. Aún así, las empresas canadienses y sus

prácticas empresariales en general gozan de una buena reputación en la región, sobre todo debido a la marcada tendencia de las empresas canadienses a contratar directores locales y brindarles oportunidades para progresar en el marco empresarial.

## 5. Reflexiones finales

América Latina y el Caribe cobraron importancia para Canadá cuando fue evidente que la trayectoria de desarrollo canadiense debía expandirse más allá del mercado norteamericano. La constatación de este hecho condujo a la creación de una nueva oficina para las Américas en 2007 dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional de Canadá. La pregunta que persiste es la siguiente: “¿Cuáles son los objetivos concretos de Canadá en la región en la actualidad?”.

En los años setenta los funcionarios canadienses evaluaron cuidadosamente la decisión de unirse a la Organización de los Estados Americanos (OEA) y de ese modo dar mayor prioridad a América Latina y el Caribe. Querían evitar quedar en el medio de eventuales enfrentamientos entre Estados Unidos y países de América Latina o que se los considerara básicamente como promotores de la agenda estadounidense en la región. A pesar de los riesgos, tomaron la decisión de unirse a la OEA.

Sin embargo, no fue hasta 20 años después que los representantes de Canadá comenzaron a aplicar seriamente políticas más activas en la región. Estas nuevas políticas eran coherentes con las iniciativas multilaterales de comercio e inversión de esa época en la OMC y la OCDE y con sus iniciativas bilaterales respecto de tratados bilaterales de inversión y acuerdos de libre comercio. Como en todo el mundo, esas iniciativas encontraron socios entusiastas y no tan entusiastas en América Latina y el Caribe. Se encontraron socios dispuestos a celebrar tratados bilaterales de inversión en Argentina, Trinidad y Tabago, Barbados, Ecuador, República Bolivariana de Venezuela, Panamá,

Uruguay y Costa Rica y acuerdos de libre comercio en México, Chile y Costa Rica. La iniciativa del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) puso de relieve el interés de Canadá en desempeñar un papel importante en la redefinición de la integración de América Latina y el Caribe en las Américas, básicamente en un marco similar al del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Las negociaciones del ALCA se suspendieron en 2005, cuando los representantes de algunos países se retiraron debido en parte a lo que consideraban normas demasiado generosas para proteger y promover la inversión extranjera.<sup>79</sup> En cierta medida, los funcionarios canadienses se encontraron en la situación que habían querido evitar cuando se unieron a la OEA, pues en algunos lugares se consideró que promovían una agenda básicamente estadounidense en la región.

A pesar de los fundamentos para la suspensión de las negociaciones del ALCA, se abren nuevas posibilidades para Canadá en la región debido a que el gobierno suavizó su posición sobre la protección de las inversiones. Aparentemente los representantes han reevaluado su posición previa sobre las inversiones a la luz de su propia experiencia con el Capítulo 11 del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y como resultado del fracaso de la iniciativa sobre los Acuerdos Multilaterales de Inversión de la OCDE, entre otras cosas. Después de un intervalo de ocho años, Canadá firmó su primer acuerdo de protección y promoción de la inversión extranjera, con Perú, en 2006 y está negociando otros con India y China. Se considera que esta modalidad de acuerdo diluye algunas de las formas de protección previas y evita

<sup>79</sup> En Brasil se negociaron 14 tratados bilaterales de inversión, pero el Congreso brasileño no los ratificó, mientras que el gobierno de Argentina se vio enredado en numerosos procesos de resolución de disputas entre inversionistas y el Estado como resultado de la severa crisis económica. Posteriormente, los gobiernos de República Bolivariana de Venezuela, Bolivia y Ecuador rechazaron total o parcialmente los mecanismos de resolución de disputas entre inversionistas y el Estado establecidos en sus tratados de inversión bilaterales.

algunas de las controversias que han surgido en los tratados bilaterales de inversión actuales y en consecuencia ofrece una alternativa más aceptable para los principales países en desarrollo receptores de IED.

Los representantes de Canadá harían bien en promover una agenda realmente canadiense en la región. Además de seguir sus intereses y prioridades habituales en materia de comercio e inversión, el gobierno canadiense podría compartir algunas de sus experiencias con los países de América Latina y el Caribe. La experiencia de Canadá en su acuerdo de libre comercio con Estados Unidos es directamente relevante para las acciones e intenciones de muchos países de la región. El debate nacional en Canadá sobre la industria minera ha tenido repercusiones mundiales que también son pertinentes a la región (Gobierno de Canadá, 2007c; Canadian Intergovernmental Working Group on the Mineral Industry, 2006) y el debate sobre el futuro de la

industria manufacturera sería igualmente útil (Canadian Manufacturers and Exporters Association, 2005). El nuevo proceso del *Competition Policy Review Panel* creado por los Ministerios de Industria y Finanzas, que presentará su informe el 30 de junio de 2008, constituye otro ejemplo (Gobierno de Canadá, 2007b). Por último, la manera en que ha evolucionado el pensamiento del gobierno canadiense con respecto a la IED y a las inversiones directas en el exterior es también relevante, sobre todo ahora que la IED de América Latina y el Caribe en Canadá está aumentando considerablemente (Gobierno de Canadá, 2007a y Ste-Marie, 2007). Estas áreas, entre otras, podrían sentar las bases para un nuevo diálogo y una cooperación en los dos sentidos entre Canadá y más países de la región en el contexto de las nuevas políticas establecidas por la oficina para las Américas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional de Canadá.

## Anexo

Cuadro IV–A–1  
**PRINCIPALES 300 EMPRESAS DE CANADÁ, SEGÚN INGRESOS, 2006**  
*(En miles de dólares canadienses)*

Posición	Ingresos	Empresa y cierre de ejercicio	Propiedad	Acciones cotizadas en bolsa	Industria
1	36 045 000	Royal Bank of Canada (Oct06)	Nacional	Sí	Bancos
2	34 194 000	Manulife Financial (Dic06)	Nacional	Sí	Seguros de vida
3	33 340 112	General Motors of Canada (Dic06)	Extranjera	No	Automotriz
4	32 301 000	George Weston (Dic06)	Nacional	Sí	Tiendas de alimentos
5	30 767 000	Power Corp. (Dic06)	Nacional	Sí	Sociedades administradoras
6	30 273 000	Power Financial (Dic06)	Nacional	Sí	Financiación y arrendamiento financiero
7	28 651 000	Loblaws Companies (Dic06)	Nacional	Sí	Tiendas de alimentos
8	27 334 000	Great–West Lifeco (Dic06)	Nacional	Sí	Seguros de vida
9	24 277 000	Sun Life Financial (Dic06)	Nacional	Sí	Seguros de vida
10	24 257 000	Magna International (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Automotriz
11	23 641 000	Alcan Inc. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Minas integradas
12	23 514 000	Imperial Oil (Dic06)	Extranjera	Sí	Activ. petroleras integradas
13	22 482 000	Bank of Nova Scotia (Oct06)	Nacional	Sí	Bancos
14	22 302 000	Toronto–Dominion Bank (Oct06)	Nacional	Sí	Bancos
15	22 227 000	Manufacturers Life Insurance (Dic06)	Nacional	Sí	Seguros de vida
16	21 317 000	Great–West Life Assurance (Dic06)	Nacional	Sí	Seguros de vida
17	20 166 000	CIBC (Oct06)	Nacional	Sí	Bancos
18	20 097 000	Onex Corp. (Dic06)	Nacional	Sí	Sociedades administradoras
19	18 670 000	Petro–Canada (Dic06)	Nacional	Sí	Activ. petroleras integradas
20	18 153 000	Bank of Montreal (Oct06)	Nacional	Sí	Bancos
21	17 771 000	BCE Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Servicio público: teléfono
22	17 348 000	Bell Canada (Dic06)	Nacional	No	Servicio público: teléfono
23	16 768 000	EnCana Corp. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
24	15 830 000	Suncor Energy (Dic06)	Nacional	Sí	Activ. petroleras integradas
25	15 226 000	DaimlerChrysler Canada (Dic06) <sup>f</sup>	Extranjera	No	Automotriz
26	14 973 000	Bombardier Inc. (Ene07) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Componentes y equipos de transporte
27	14 806 000	Shell Canada (Dic06)	Extranjera	No	Activ. petroleras integradas
28	13 192 900	Empire Company (May06)	Nacional	Sí	Tiendas de alimentos
29	12 900 000	Honda Canada (Mar06)	Extranjera	No	Automotriz
30	12 853 300	Sobeys Inc. (May06)	Nacional	Sí	Tiendas de alimentos
31	12 698 000	Husky Energy (Dic06)	Extranjera	Sí	Activ. petroleras integradas
32	11 643 000	Cdn. Natural Resources (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
33	11 602 000	Nortel Networks (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Telecomunicaciones
34	11 152 800	Jean Coutu Group (PJC) (May06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Tiendas de artículos de calidad
35	10 945 900	Metro Inc. (Sept06)	Nacional	Sí	Tiendas de alimentos
36	10 932 600	Enbridge Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Oleoductos
37	10 687 000	ACE Aviation Holdings (Dic06) <sup>g</sup>	Extranjera	Sí	Sociedades administradoras
38	10 168 800	Alimentation Couche–Tard (Abr06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Tiendas de alimentos
39	10 164 000	Air Canada (Dic06)	Extranjera	Sí	Transporte
40	9 862 000	Novelis Inc. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Fabricantes de metales
41	9 838 900	Quebecor Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Editorial y tipografía
42	9 547 000	Talisman Energy (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
43	9 049 005	Costco Wholesale Canada (Sept06)	Extranjera	No	Grandes almacenes
44	8 850 000	Rogers Communications (Dic06)	Nacional	Sí	Telecomunicaciones
45	8 817 100	Celestica Inc. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Electricidad y electrónica
46	8 693 300	Telus Corp. (Dic06)	Nacional	Sí	Servicio público: teléfono
47	8 567 000	Imperial Oil Resources (Dic06)	Extranjera	No	Productores de petróleo y gas



Cuadro IV-A-1 (continuación)

Posición	Ingresos	Empresa y cierre de ejercicio	Propiedad	Acciones cotizadas en bolsa	Industria
48	8 379 000	Canada Life Financial (Dic06)	Nacional	Sí	Seguros de vida
49	8 269 100	Canadian Tire (Dic06)	Nacional	Sí	Tiendas de artículos de calidad
50	8 123 000	London Life Insurance (Dic06)	Nacional	No	Seguros de vida
51	8 075 000	Ford Motor Co. of Canada (Dic06) <sup>a</sup>	Extranjera	No	Automotriz
52	7 786 436	Shoppers Drug Mart (Dic06)	Nacional	Sí	Tiendas de artículos de calidad
53	7 727 000	Canadian National Railway (Dic06)	Nacional	Sí	Transporte
54	7 699 000	TransCanada Pipelines (Dic06)	Nacional	Sí	Gasoductos
55	7 699 000	TransCanada Corp. (Dic06)	Nacional	Sí	Sociedades administradoras
56	7 529 000	Syncrude Canada (Dic06)	Nacional	No	Productores de petróleo y gas
57	7 336 502	McKesson Canada (Dic06)	Extranjera	No	Venta al por mayor
58	7 275 000	Ultramar Ltd. (Dic06) <sup>a</sup>	Extranjera	No	Activ. petroleras integradas
59	6 974 000	Teck Cominco (Dic06)	Nacional	Sí	Minas integradas
60	6 964 331	Hudson's Bay Co. (Ene06)	Extranjera	No	Grandes almacenes
61	6 803 700	Fairfax Financial Holdings (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Seguros de responsabilidad civil
62	6 665 000	Thomson Corp. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Otros servicios
63	6 524 000	Nova Chemicals (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Química
64	6 500 000	Katz Group (Ene06)	Nacional	No	Tiendas de artículos de calidad
65	6 475 000	National Bank of Canada (Oct06)	Nacional	Sí	Bancos
66	6 300 000	Jim Pattison Group (Dic06)	Nacional	No	Sociedades administradoras
67	6 267 000	IBM Canada (Dic06)	Extranjera	No	Electricidad y electrónica
68	6 261 000	Brookfield Asset Management (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Sociedades administradoras
69	6 100 000	Home Depot Canada (Ene07)	Extranjera	No	Tiendas de artículos de calidad
70	6 096 000	Quebecor World (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Editorial y tipografía
71	5 950 300	Sears Canada (Dic06)	Extranjera	Sí	Grandes almacenes
72	5 898 244	Maple Leaf Foods (Dic06)	Nacional	Sí	Procesamiento de alimentos
73	5 873 000	Barrick Gold (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Metales preciosos
74	5 677 400	Dofasco Inc. (Dic06)	Extranjera	No	Acero
75	5 552 962	McCain Foods (Ju06)	Nacional	No	Procesamiento de alimentos
76	5 463 900	Canada Safeway (Dic06) <sup>a</sup>	Extranjera	No	Tiendas de alimentos
77	5 458 000	Nexen Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
78	5 361 000	CVRD Inco (Dic06) <sup>a</sup>	Extranjera	No	Minas integradas
79	5 190 814	SNC-Lavalin Group (Dic06)	Nacional	Sí	Contratistas
80	5 067 000	Abitibi-Consolidated Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Silvicultura costa este
81	5 047 649	Finning International (Dic06)	Nacional	Sí	Venta al por mayor
82	4 944 528	Best Buy Canada (Mar07)	Extranjera	No	Tiendas de artículos de calidad
83	4 937 900	Industrial Alliance Ins. & Fin. Svs. (Dic06)	Nacional	Sí	Seguros de vida
84	4 693 000	RBC Capital Markets (Oct06)	Nacional	No	Agencias de inversión
85	4 670 000	Rogers Wireless (Dic06)	Nacional	No	Telecomunicaciones
86	4 600 000	Home Hardware Stores (Dic06)	Nacional	No	Tiendas de artículos de calidad
87	4 589 200	Canadian Pacific Railway (Dic06)	Nacional	Sí	Transporte
88	4 582 700	Canfor Corp. (Dic06)	Nacional	Sí	Silvicultura costa oeste
89	4 579 809	Gerdau Ameristeel (Dic06) <sup>a</sup>	Extranjera	Sí	Acero
90	4 551 936	Rona Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Tiendas de artículos de calidad
91	4 473 094	Cargill Ltd. (May06)	Extranjera	No	Venta al por mayor
92	4 406 376	ING Canada (Dic06)	Extranjera	Sí	Seguros de responsabilidad civil
93	4 226 199	Zellers Inc. (Ene06)	Nacional	No	Grandes almacenes
94	4 209 000	Agrium Inc. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Química
95	4 191 202	PCL Construction Group (Oct06)	Nacional	No	Contratistas
96	4 025 028	Saputo Inc. (Mar06)	Nacional	Sí	Procesamiento de alimentos
97	4 017 000	Domtar (Canada) Paper (Dic06)	Nacional	Sí	Silvicultura costa este
98	4 000 000	Dow Chemical Canada (Dic05)	Extranjera	No	Química
99	3 892 500	PotashCorp. of Saskatchewan (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Química
100	3 808 758	Ipsco Inc. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Acero
101	3 719 664	West Fraser Timber (Dic06)	Nacional	Sí	Silvicultura costa oeste
102	3 667 000	Westcoast Energy (Dic06)	Extranjera	Sí	Gasoductos
103	3 566 490	TD Mortgage (Oct06)	Nacional	No	Fideicomiso, ahorro y préstamo
104	3 484 875	CGI Group (Sept06)	Nacional	Sí	Asesoramiento
105	3 411 000	Tembec Inc. (Sept06)	Nacional	Sí	Silvicultura costa este

Cuadro IV–A–1 (continuación)

Posición	Ingresos	Empresa y cierre de ejercicio	Propiedad	Acciones cotizadas en bolsa	Industria
106	3 403 000	Cascades Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Silvicultura costa este
107	3 402 000	Tembec Industries (Sept06)	Nacional	No	Silvicultura costa este
108	3 307 416	AVIVA Canada (Dic06)	Extranjera	No	Seguros de responsabilidad civil
109	3 227 700	Desjardins Fin. Scty. Life Assurance (Dic06)	Nacional	No	Seguros de vida
110	3 215 000	HSBC Bank Canada (Dic06)	Extranjera	Sí	Bancos
111	3 202 000	Rogers Cable (Dic06)	Nacional	No	Cable
112	3 089 220	Research In Motion (Mar07) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Telecomunicaciones
113	3 078 800	Enbridge Gas Distribution (Dic06) <sup>e</sup>	Nacional	No	Servicio público: gas
114	3 012 400	Quebecor Media (Dic06)	Nacional	No	Cable
115	3 000 000	Pratt & Whitney Canada (Dic06)	Extranjera	No	Componentes y equipos de transporte
116	2 998 469	Agricore United (Oct06)	Nacional	Sí	Agricultura
117	2 941 300	Epcor Utilities (Dic06)	Nacional	No	Servicio público: electricidad
118	2 925 600	Atco Ltd. (Dic06)	Nacional	Sí	Sociedades administradoras
119	2 896 785	GMAC of Canada (Dic06)	Extranjera	No	Financiación y arrendamiento financiero
120	2 792 800	TransAlta Corp. (Dic06)	Nacional	Sí	Servicio público: electricidad
121	2 780 000	BMO Capital Markets (Oct06)	Nacional	No	Agencias de inversión
122	2 748 900	Bell Aliant Regional Comm. (Dic06)	Nacional	No	Servicio público: teléfono
123	2 743 414	CanWest Global Communications (Ago06)	Nacional	Sí	Radiodifusión
124	2 701 000	Canadian Oil Sands Trust (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
125	2 700 600	Russel Metals (Dic06)	Nacional	Sí	Venta al por mayor
126	2 690 680	McDonald's Restaurants of Cda. (Dic06)	Extranjera	No	Servicios alimentarios
127	2 685 814	Standard Life Assurance of Cda. (Dic06)	Extranjera	No	Seguros de vida
128	2 623 989	Transat A.T. (Oct06)	Nacional	Sí	Transporte
129	2 660 000	CIBC World Markets (Oct06)	Nacional	No	Agencias de inversión
130	2 614 134	Shaw Communications (Ago06)	Nacional	Sí	Cable
131	2 604 598	IGM Financial (Dic06)	Nacional	Sí	Sociedades de inversión mobiliaria
132	2 600 000	Kruger Inc. (Dic06)	Nacional	No	Silvicultura costa este
133	2 500 779	BMMC (Oct06)	Nacional	No	Fideicomiso, ahorro y préstamo
134	2 488 900	Canadian Utilities (Dic06)	Nacional	Sí	Servicio público: electricidad
135	2 430 626	Mitsui & Co. (Canada) (Mar07) <sup>e</sup>	Extranjera	No	Venta al por mayor
136	2 388 000	Scotia Capital (Oct06)	Nacional	No	Agencias de inversión
137	2 361 200	Bombardier Recreational Prod. (Ene06)	Nacional	No	Otros productos al consumidor
138	2 320 794	E–L Financial (Dic06)	Nacional	Sí	Seguros de responsabilidad civil
139	2 300 000	Nissan Canada (Mar06)	Extranjera	No	Venta al por mayor
140	2 300 000	Siemens Canada (Sept06)	Extranjera	No	Electricidad y electrónica
141	2 292 186	Nestle Canada (Dic06)	Extranjera	No	Procesamiento de alimentos
142	2 288 112	Provident Energy Trust (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
143	2 271 000	TD Securities (Oct06)	Nacional	No	Agencias de inversión
144	2 264 823	Toronto Hydro (Dic06)	Nacional	No	Servicio público: electricidad
145	2 264 795	Linamar Corp. (Dic06)	Nacional	Sí	Componentes y equipos de transporte
146	2 264 300	Superior Plus Income Fund (Dic06)	Nacional	Sí	Venta al por mayor
147	2 237 444	ATI Technologies (Ago05) <sup>a</sup>	Extranjera	No	Electricidad y electrónica
148	2 196 000	Transcontinental Inc. (Oct06)	Nacional	Sí	Editorial y tipografía
149	2 149 500	Penn West Energy Trust (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
150	2 117 848	Methanex Corp. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Química
151	2 081 000	Union Gas (Dic06)	Extranjera	Sí	Servicio público: gas
152	2 044 416	Co–operators General Insurance (Dic06)	Nacional	Sí	Seguros de responsabilidad civil
153	2 042 161	Addax Petroleum (Dic06) <sup>a</sup>	Extranjera	Sí	Productores de petróleo y gas
154	2 027 700	Terasen Inc. (Dic06)	Extranjera	No	Servicio público: gas
155	2 025 872	Gaz Métro Limited Partnership (Sept06)	Nacional	Sí	Gasoductos
156	2 007 869	Gaz Métro (Sept06)	Nacional	No	Servicio público: gas
157	1 955 918	Economical Mutual Insurance (Dic06)	Nacional	No	Seguros de responsabilidad civil
158	1 955 900	Algoma Steel (Dic06)	Nacional	Sí	Acero
159	1 949 608	CTVglobemedia (Nov06) <sup>c</sup>	Nacional	No	Radiodifusión
160	1 944 850	Cinram International I.F. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Otros productos industriales
161	1 942 000	Brookfield Properties (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Inversión y administración de bienes
162	1 931 900	Manitoba Telecom Services (Dic06)	Nacional	Sí	Servicio público: teléfono
163	1 916 355	Kingsway Financial Services (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Seguros de responsabilidad civil

Cuadro IV-A-1 (continuación)

Posición	Ingresos	Empresa y cierre de ejercicio	Propiedad	Acciones cotizadas en bolsa	Industria
164	1 914 524	GlaxoSmithKline Inc. (Dic06)	Extranjera	No	Biotecnología y farmacéutica
165	1 914 013	Wawanesa Mutual Insurance (Dic06)	Nacional	No	Seguros de responsabilidad civil
166	1 900 000	Tolko Industries (Dic06)	Nacional	No	Silvicultura costa oeste
167	1 885 600	Catalyst Paper (Dic06)	Extranjera	Sí	Silvicultura costa oeste
168	1 879 404	Cameco Corp. (Dic06)	Nacional	Sí	Minas integradas
169	1 849 900	Fording Canadian Coal Trust (Dic06)	Nacional	Sí	Otras minas
170	1 831 000	Stelco Inc. (Dic06) <sup>c</sup>	Extranjera	Sí	Acero
171	1 817 807	TD Meloche Monnex (Oct06)	Nacional	No	Seguros de responsabilidad civil
172	1 807 230	Ensign Energy Services (Dic06)	Nacional	Sí	Servicios en el terreno – petróleo y gas
173	1 794 847	TransForce Income Fund (Dic06)	Nacional	Sí	Transporte
174	1 788 300	Goldcorp Inc. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Metales preciosos
175	1 773 718	WestJet Airlines (Dic06)	Nacional	Sí	Transporte
176	1 772 900	Cott Corp. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Procesamiento de alimentos
177	1 771 936	Aliant Telecom (Dic05)	Nacional	No	Servicio público: teléfono
178	1 771 168	Dorel Industries (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Otros productos al consumidor
179	1 768 622	Toromont Industries (Dic06)	Nacional	Sí	Venta al por mayor
180	1 745 472	Extencicare Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Servicios médicos
181	1 724 349	Great A&P Tea Co. (Canada) (Feb06) <sup>ac</sup>	Extranjera	No	Tiendas de alimentos
182	1 719 565	AXA Canada (Dic06)	Extranjera	No	Seguros de responsabilidad civil
183	1 701 800	Bowater Cdn. Forest Products (Dic06)	Extranjera	No	Silvicultura costa este
184	1 700 629	Royal Group Technologies (Dic05) <sup>d</sup>	Extranjera	No	Otros productos industriales
185	1 676 096	CCS Income Trust (Dic06)	Nacional	Sí	Servicios en el terreno – petróleo y gas
186	1 670 000	Mazda Canada (Mar05)	Extranjera	No	Venta al por mayor
187	1 650 452	Nordic Insurance Co. of Canada (Dic06)	Nacional	No	Seguros de responsabilidad civil
188	1 610 433	Intrawest ULC (Ju06) <sup>a</sup>	Extranjera	No	Alojamiento
189	1 595 091	Enerplus Resources Fund (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
190	1 588 305	Harvest Energy Trust (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
191	1 580 237	Saskatchewan Wheat Pool (Jul06) <sup>e</sup>	Nacional	Sí	Agricultura
192	1 545 300	Cdn. Tire Petroleum (Dic06)	Nacional	No	Tiendas de artículos de calidad
193	1 536 850	Lloyd's Underwriters (Canada) (Dic06)	Extranjera	No	Seguros de responsabilidad civil
194	1 531 774	Unilever Canada (Dic06)	Extranjera	No	Otros productos al consumidor
195	1 528 340	Torstar Corp. (Dic06)	Nacional	Sí	Editorial y tipografía
196	1 525 300	Terasen Gas (Dic06)	Extranjera	No	Servicio público: gas
197	1 500 000	Canpotex Ltd. (Dic06)	Nacional	No	Venta al por mayor
198	1 481 691	Royal & Sun Alliance Canada Grp. (Dic06)	Extranjera	No	Seguros de responsabilidad civil
199	1 476 954	Fortis Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Servicio público: electricidad
200	1 457 509	Flint Energy Services (Dic06)	Nacional	Sí	Servicios en el terreno – petróleo y gas
201	1 444 000	Desjardins General Ins. Grp. (Dic06)	Nacional	No	Seguros de responsabilidad civil
202	1 442 488	Cara Operations (Abr06)	Nacional	No	Servicios alimentarios
203	1 439 287	Precision Drilling Trust (Dic06)	Nacional	Sí	Servicios en el terreno – petróleo y gas
204	1 436 855	Aviva Insurance Co. of Canada (Dic06)	Extranjera	No	Seguros de responsabilidad civil
205	1 425 000	Direct Energy Marketing (Dic06) <sup>b</sup>	Extranjera	No	Servicio público: gas
206	1 423 700	CU Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Servicio público: gas
207	1 411 059	Uniprix Group (Dic06)	Nacional	No	Tiendas de artículos de calidad
208	1 408 416	Northbridge Financial (Dic06)	Nacional	Sí	Seguros de responsabilidad civil
209	1 407 754	Canetic Resources Trust (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
210	1 401 000	Cascades Boxboard Group (Dic06)	Nacional	No	Embalaje y contenedores
211	1 393 779	Mittal Canada (Dic06)	Extranjera	No	Acero
212	1 386 743	Jazz Air LP (Dic06)	Nacional	No	Transporte
213	1 384 400	St. Lawrence Cement Group (Dic06)	Extranjera	Sí	Cemento y concreto
214	1 381 250	Parmalat Canada (Dic06) <sup>f</sup>	Extranjera	No	Procesamiento de alimentos
215	1 380 989	Yellow Pages Income Fund (Dic06) <sup>g</sup>	Nacional	Sí	Editorial y tipografía
216	1 375 318	Highland Valley Copper (Ene06)	Nacional	No	Minas de metales
217	1 375 300	Lear Canada (Dic06) <sup>a</sup>	Extranjera	No	Automotriz
218	1 368 523	Keyera Facilities Income Fund (Dic06) <sup>e</sup>	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
219	1 362 604	AltaGas Income Trust (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
220	1 347 000	Purolator Courier (Dic06)	Nacional	No	Otros servicios
221	1 335 351	Canada Bread (Dic06)	Nacional	Sí	Procesamiento de alimentos

Cuadro IV-A-1 (continuación)

Posición	Ingresos	Empresa y cierre de ejercicio	Propiedad	Acciones cotizadas en bolsa	Industria
222	1 330 082	Brick Group Income Fund (Dic06) <sup>e</sup>	Nacional	Sí	Tiendas de artículos de calidad
223	1 329 515	Wolseley Canada (Jul06)	Extranjera	No	Venta al por mayor
224	1 309 500	Videotron Ltee (Dic06)	Nacional	No	Cable
225	1 264 847	SSQ, Financial Group (Dic06)	Nacional	No	Seguros de vida
226	1 263 955	Forzani Group (Ene07)	Nacional	Sí	Tiendas de artículos de calidad
227	1 261 390	RBC Life Insurance (Dic06)	Nacional	No	Seguros de vida
228	1 259 800	ARC Energy Trust (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
229	1 255 000	Norbord Inc. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Silvicultura costa este
230	1 253 225	CitiGroup Finance Canada (Dic06)	Extranjera	No	Financiación y arrendamiento financiero
231	1 250 750	National Bank Financial (Oct06) <sup>d</sup>	Nacional	No	Agencias de inversión
232	1 232 861	Pengrowth Energy Trust (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas
233	1 231 000	Mercedes-Benz Canada (Dic05)	Extranjera	No	Venta al por mayor
234	1 222 000	Univar Canada (Dic06)	Extranjera	No	Venta al por mayor
235	1 216 435	CCL Industries (Dic06)	Nacional	Sí	Embalaje y contenedores
236	1 216 000	Rogers Media (Dic06)	Nacional	No	Radiodifusión
237	1 212 314	Energy Savings Income Fund (Mar06)	Nacional	Sí	Servicio público: gas
238	1 206 524	Wajax Income Fund (Dic06)	Nacional	Sí	Venta al por mayor
239	1 206 055	Dundee Corp. (Dic06)	Nacional	Sí	Financiación y arrendamiento financiero
240	1 202 200	Alliance Atlantis Communications (Dic06) <sup>e</sup>	Nacional	Sí	Radiodifusión
241	1 202 000	Iron Ore Co. of Canada (Dic06)	Extranjera	No	Acero
242	1 200 000	Norampac Inc. (Dic06)	Nacional	No	Embalaje y contenedores
243	1 199 866	Parkland Income Fund (Dic06)	Nacional	Sí	Tiendas de artículos de calidad
244	1 195 000	Sony of Canada (Mar07)	Extranjera	No	Venta al por mayor
245	1 185 600	Emera Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Sociedades administradoras
246	1 185 045	HudBay Minerals (Dic06)	Nacional	Sí	Minas integradas
247	1 179 789	Taiga Building Products (Mar06)	Nacional	Sí	Venta al por mayor
248	1 178 968	NAV Canada (Ago06)	Nacional	No	Transporte
249	1 178 037	Dominion of Cda. Gen. Ins. (Dic06)	Nacional	No	Seguros de responsabilidad civil
250	1 172 559	Xerox Canada (Dic06)	Extranjera	Sí	Electricidad y electrónica
251	1 167 000	Hyundai Auto Canada (Dic05)	Extranjera	No	Automotriz
252	1 152 000	MDS Inc. (Oct06)	Nacional	Sí	Servicios médicos
253	1 150 000	Bell ExpressVu (Dic06)	Nacional	No	Radiodifusión
254	1 149 500	Sherritt International (Dic06)	Nacional	Sí	Minas integradas
255	1 129 135	LionOre Mining International (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Minas de metales
256	1 125 417	Uni-Sélect Inc. (Dic06)	Nacional	Sí	Venta al por mayor
257	1 125 206	Security National Insurance (Dic06)	Nacional	No	Seguros de responsabilidad civil
258	1 115 774	Aecon Group (Dic06)	Nacional	Sí	Contratistas
259	1 114 100	CAE Inc. (Mar06)	Nacional	Sí	Componentes y equipos de transporte
260	1 111 607	Inmet Mining (Dic06)	Nacional	Sí	Minas integradas
261	1 103 269	First Quantum Minerals (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Minas de metales
262	1 099 728	Biovail Corp. (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Biotecnología y farmacéutica
263	1 090 000	Fluor Canada (Dic06) <sup>a</sup>	Extranjera	No	Contratistas
264	1 071 141	Retirement Residences REIT (Dic05)	Nacional	No	Servicios médicos
265	1 070 833	FirstService Corp. (Mar06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Otros servicios
266	1 069 604	KCP Income Fund (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Otros productos al consumidor
267	1 069 185	ShawCor Ltd. (Dic06)	Nacional	Sí	Servicios en el terreno – petróleo y gas
268	1 067 618	Canada Trust (Dic06)	Nacional	No	Fideicomiso, ahorro y préstamo
269	1 056 100	ING Bank of Canada (Dic06)	Extranjera	No	Bancos
270	1 055 223	Noranda Income Fund (Dic06)	Extranjera	Sí	Servicios mineros
271	1 055 065	Reitmans (Canada) (Feb07)	Nacional	Sí	Tiendas de artículos de vestir
272	1 054 170	EllisDon Inc. (Feb05)	Nacional	No	Contratistas
273	1 052 506	MDA Ltd. (Dic06)	Nacional	Sí	Software para computadoras y proc.
274	1 052 100	TransAlta Utilities (Dic06)	Nacional	No	Servicio público: electricidad
275	1 051 900	Allstream Inc. (Dic06) <sup>e</sup>	Nacional	No	Telecomunicaciones
276	1 051 335	BASF Canada (Dic06)	Extranjera	No	Química
277	1 031 000	AstraZeneca Canada (Dic06) <sup>a</sup>	Extranjera	No	Biotecnología y farmacéutica
278	1 016 352	CHC Helicopter (Abr06)	Nacional	Sí	Transporte

Cuadro IV–A–1 (conclusión)

Posición	Ingresos	Empresa y cierre de ejercicio	Propiedad	Acciones cotizadas en bolsa	Industria
279	1 013 197	Harris Steel Group (Dic05)	Extranjera	No	Fabricantes de metales
280	1 013 000	Compass Group Canada (Ago06)	Extranjera	No	Servicios alimentarios
281	1 011 038	Inter Pipeline Fund (Dic06)	Nacional	Sí	Oleoductos
282	1 011 000	Western Forest Products (Dic06) <sup>e</sup>	Nacional	Sí	Silvicultura costa oeste
283	1 010 644	Laurentian Bank of Canada (Oct06)	Nacional	Sí	Bancos
284	1 008 800	Ivanhoe Cambridge (Dic06)	Nacional	No	Inversión y administración de bienes
285	1 004 445	Amex Bank of Canada (Dic06)	Extranjera	No	Bancos
286	1 004 167	Cognos Inc. (Feb07) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Software para computadoras y proc.
287	1 003 287	Mullen Group Income Fund (Dic06)	Nacional	Sí	Transporte
288	990 942	Pharmasave Drugs (National) (Dic05)	Nacional	No	Tiendas de artículos de calidad
289	979 100	Nova Scotia Power (Dic06)	Nacional	Sí	Servicio público: electricidad
290	961 200	Mackenzie Financial (Dic06)	Nacional	No	Sociedades de inversión mobiliaria
291	960 404	Lions Gate Entertainment (Mar06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Servicios recreativos
292	958 785	International Forest Products (Dic06)	Nacional	Sí	Silvicultura costa oeste
293	944 924	North West Co. Fund (Ene07)	Nacional	Sí	Grandes almacenes
294	939 107	Connors Bros. Income Fund (Dic06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Procesamiento de alimentos
295	937 060	Husky Injection Molding Sys. (Jul06) <sup>a</sup>	Nacional	Sí	Otros productos industriales
296	930 881	Green Shield Canada (Dic05)	Nacional	No	Seguros de responsabilidad civil
297	928 176	Sun Media (Dic06)	Nacional	No	Editorial y tipografía
298	923 201	Empire Life Insurance (Dic06)	Nacional	No	Seguros de vida
299	914 127	UAP Inc. (Dic06)	Extranjera	No	Venta al por mayor
300	911 491	Western Oil Sands (Dic06)	Nacional	Sí	Productores de petróleo y gas

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de la lista de las 1000 mayores empresas cuyas acciones se cotizan en bolsa *Financial Press 1000* y la lista de las 350 mayores empresas privadas *Financial Press 350*. © Copyright 2007 The Globe and Mail, a division of CTVglobemedia Publishing Inc. All rights reserved.

La información contenida en este cuadro fue publicada el 29 de junio de 2007 en la revista *Report on Business* y las cifras provienen de fuentes consideradas precisas en ese momento.

**Notas:** Para los fines de la clasificación, las cifras de las empresas cuyos informes se realizan en monedas extranjeras fueron convertidas a dólares canadienses y los resultados parciales del año fueron anualizados.

Las monedas extranjeras se convirtieron a dólares canadienses al final del período relevante para los ítem del balance y a la tasa de cambio promedio para el período relevante para los ítem de ganancias.

Las cifras de las ganancias por acción se presentan en dólares canadienses (a menos que todos los períodos fueran detallados en otra moneda) y anualizadas a 12 meses.

Las estimaciones de los precios de las acciones se basan en los precios de las acciones al cierre en la fecha del balance de las empresas.

<sup>a</sup> Informes empresariales en dólares estadounidenses.

<sup>b</sup> Informes empresariales en libras esterlinas.

<sup>c</sup> Cifras anualizadas en el último año.

<sup>d</sup> Cifras anualizadas en el año anterior.

<sup>e</sup> Cifras anualizadas en los últimos tres a cinco años.

<sup>f</sup> Informes empresariales en euros.



## Bibliografía

- ABINEE (Asociación Brasileña de Industrias Eléctricas y Electrónicas) (2007), *Panorama econômico e desempenho setorial*.
- ABINEE (Asociación Brasileña de Industrias Eléctricas y Electrónicas)/SMMicro/Fundação CERTI (2006), “HardwareBR, documento básico”.
- Adler, Emmanuel (1986), “Ideological ‘guerillas’ and the quest for technological autonomy: Brazil’s domestic computer industry”, *International Organization*, vol. 40, N° 3.
- AES Corporation (2007), *AES Reports Third Quarter Results*, 6 de noviembre.
- Agrium (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.agrium.com>.
- (2007b), “Fact sheet”, septiembre [en línea] <http://www.agrium.com>.
- (2007c), “Transformation & growth”, *UAP Acquisition Overview*, 3 de diciembre [en línea] <http://www.agrium.com>.
- (2007d), “Agrium reports solid third quarter, expects record year”, *News Release*, 1 de noviembre [en línea] <http://www.agrium.com>.
- (2006a), *Annual Report*, 2006, Calgary.
- (2006b), *Annual Information Form*, 2005, Calgary.
- (2000), *Annual Report*, 2000, Calgary.
- Alcatel–Lucent (2006), *Reference Document 2006*, París.
- Alexander’s Gas and Oil Connections (2005), “EnCana sells Ecuador oil and pipeline business to Andes petroleum”, *Company News: Latin America*, vol. 10, N° 18, 28 de septiembre.
- 3G Americas (2007a), “EDGE, HSPA and LTE, The Mobile Broadband Advantage”, Washington, D.C., septiembre.
- (2007b), “EDGE deployment status”, Washington, D.C., 5 de diciembre.
- (2007c), Press release, 11 de noviembre.
- (2007d), Press release, 26 de julio.
- (2007d), Press release, 20 de noviembre.
- América economía* (2007a), “Bienvenida liquidez”, 2 de abril.
- (2007b), “Negociado y firmado”, 6 de agosto.
- (2007c), “Nuevo modelo”, 29 de octubre.
- (2007d), “Éxito adquiere el 52,4% de Carulla Vivero”, 20 de febrero.
- (2007e), “Hora de escalar”, 9 de julio.
- (2007f), “El regreso del Citi”, 12 de marzo.
- (2007g), “El cóndor gringo”, 26 de noviembre.
- (2007h), “La batalla por Río Blanco”, 23 de abril.
- (2007i), “La era del cobre”, 2 de abril.
- (2007j), “El boom de los mini petroleros”, 4 de junio.
- (2007k), “Repsol YPF firma venta de 14,9% de YPF a Eskenazi”, 24 de diciembre.
- (2007l), “Repsol YPF descubre mayor campo petrolífero de su historia”, 28 de febrero.
- (2007m), “La cuestión de la renta petrolera es un problema mundial. Entrevista con José Sérgio Gabrielli, Presidente ejecutivo de Petrobrás”, 2 de abril.
- (2007n), “Coca-Cola Femsa compra activos en Brasil”, 30 de julio.

- (2007o), “El apetito no cede”, 9 de julio.
- (2007p), “Hacia nuevos bloques”, 7 de mayo.
- (2006), “Al mal tiempo, buena cara”, Ranking 100 Competitivas Globales 2006, 17 de abril.
- AméricaEconomía.com (2008a), “Española ACS vende a Abertis activos de autopistas en Chile”, 7 de enero.
- (2008b), “Hallazgo de gas en Perú garantizaría consumo 30 o 40 años”, 15 de enero.
- (2007a), “Ford invertirá US\$ 160 millones en Argentina”, 13 de agosto.
- (2007b), “Brasil y Uruguay renuevan acuerdo automotor”, 27 de marzo.
- (2007c), “Automotriz China instalará planta en Uruguay”, 26 de marzo.
- (2007d), “Mexicana Elektra planea vender y fabricar autos chinos”, 22 de noviembre.
- (2007e), “Especial negocios del año 2007”, diciembre.
- (2007f), “Scotiabank tiene opción de compra por peruano Banco de Trabajo”, 26 de noviembre.
- (2007g), “Volkswagen Bank iniciará servicios en 2008”, 25 de octubre.
- (2007h), “Codelco y Suez desarrollarán proyecto energético”, 6 de agosto.
- (2007i), “Energía al límite”, 9 de julio.
- (2007j), “Corea invertirá US\$ 200M en la explotación de cobre en Bolivia”, 20 de diciembre.
- (2007k), “Se suspenden conversaciones en proyecto minero Río Blanco”, 10 de diciembre.
- (2007l), “Repsol YPF descubre yacimiento gas en pozo boliviano Huayaca”, 10 de diciembre.
- (2007m), “Qatar interesado en refinería en Panamá”, 12 de abril.
- (2007n), “Pdvsas suscribe acuerdo con rusa Belorusneft”, 7 de diciembre.
- (2007o), “Brasil producirá etanol en República Dominicana”, 21 de junio.
- (2007p), “México perfila potencial en carrera por biocombustibles”, 7 de diciembre.
- (2007q), “GM invertirá US\$ 500M en fabricación autos híbridos en México”, 3 de diciembre.
- (2007r), “Peñoles explorará nuevos yacimientos en Perú”, 9 de agosto.
- (2007s), “Chile quiere consolidarse como plataforma de offshoring”, 22 de noviembre.
- (2007t), “Bimbo compró firma brasileña por US\$ 300 millones”, 30 de noviembre.
- AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz) (2008), “Resultados año 2007: récord en exportaciones y producción, 5% y 2,2% respectivamente; caída en ventas internas de 3,5%”.
- (2007), *Boletín AMIA*, N° 505, diciembre.
- Amighini, A. (2005), “China in the international fragmentation of production: evidence from the ICT industry”, *The European Journal of Comparative Economics*, vol. 2, N° 2.
- Anglo American (2007), “The Los Bronces development project”, 28 de noviembre.
- Arensman, Russ (2007), “Electronic business’ top 50 semiconductor companies: reversal of fortune?”, *Electronic Business*, mayo.
- Ariffin, N. y P. Figueiredo (2003), *Internacionalização de competências tecnológicas*, Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Banco Central de Honduras (2007a), “Foro Mejoramiento y actualización de las estadísticas macroeconómicas de Honduras”, Tegucigalpa, 26 de noviembre.
- (2007b), “Flujos de inversión extranjera directa en Honduras – Año 2006 y expectativas para el año 2007”, agosto.
- Banco Central del Ecuador (2007), “Boletín trimestral de la balanza de pagos del Ecuador, 2002.I–2007.II” [en línea] [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).
- Banco Central del Brasil (2008), “Nota para a imprensa setor externo”, 28 de enero.
- Barrick (2007a), “Pascua–Lama: minería responsable”, *Comunicaciones Barrick Sudamérica*, Santiago de Chile, Ograma Impresores.
- (2007b), “Minería responsable–trabajando en armonía con el medio ambiente y las comunidades”, Santiago de Chile, inédito.
- Barrick Gold (2007a), Sitio oficial [en línea] <http://www.barrick.com>.
- (2007b), “Second quarter report 2007”, News, 1 de agosto.
- (2007c), “Barrick Now”, documento presentado a la conferencia de JP Morgan Basics & Industrial, 11 de junio [en línea] <http://www.barrick.com>.
- (2007d), “Barrick Now”, documento presentado en la Cumbre de las Américas sobre recursos naturales, 2–3 de abril [en línea] <http://www.barrick.com>.
- (2006a), *Annual Report*, 2006, Toronto.
- (2006b), *Barrick Responsibility, 2006 Environmental, Health Safety & Social Performance*.
- (2001), *Annual Report*, 2001, Toronto.
- Bauer, Johannes M. (2005), “Bundling, differentiation, alliances and mergers: convergence strategies in U.S. communication markets”, *International Journal of Digital Economics*, N° 60.
- Beca, Raimundo (2007), “Veinte años después de las primeras privatizaciones: ¿Quo vadis industria de las telecomunicaciones de América Latina?, documento preparado para el Proyecto Sociedad de la Información, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), mayo.



- Becker, Mario (2008), “A recente evolução e potencialidades futuras da indústria de hardware de informática e comunicações no Brasil, com ênfase nas estratégias e atividades das empresas transnacionais”, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), julio, inédito.
- BHP Billiton (2007), *Annual Review*.
- BMP Telecommunications Consultants (2007), “Very high broadband in the local loop” [en línea] <http://www.bmp-tc.com>, mayo.
- Bombardier (2007a), Sitio oficial [en línea] <http://www.bombardier.com>.
- (2007b), *Annual Report, 2007*, Montreal.
- (2007c), “Bombardier market forecast. Pre-Paris media presentation”, 1 de mayo [en línea] <http://www.Bombardier.com>.
- (2002), *Annual Information Form, 2002*, Montreal.
- Brascan (2007), “Brascan Brazil Real Estate Partners acquire cinco shopping centers e consolida estratégia de expansão no setor”, *nota de prensa*, 11 de diciembre.
- Brookfield (2007), *Press release*, 21 de diciembre.
- Brookfield Asset Management (2007a), Sitio oficial [en línea] <http://www.brookfield.com>.
- (2007b), “Brookfield asset management”, documento presentado en la decimoséptima conferencia anual de Wachovia, Nantucket, 17 de junio [en línea] <http://www.brookfield.com>.
- (2006), *Annual Report, 2006*, Toronto.
- Buckley, P., J. Clegg y C. Wang (2006), “Inward FDI and host country productivity: evidence from China’s electronics industry”, *Transnational Corporations*, vol. 15, Nº 1.
- Business Latin America* (2007a), “What’s new in your industry”, Economist Intelligence Unit (EIU), 26 de marzo.
- (2007b), “Opportunity knocks”, 2 de abril.
- (2007c), “Brazil: retail sales surge”, 28 de mayo.
- (2007d), “What’s new in your industry”, 22 de octubre.
- (2007e), “What’s new in your industry”, 11 de junio.
- (2007f), “Colombia: Ecopetrol privatisation advances”, 8 de octubre.
- (2007g), “What’s new in your industry”, 22 de octubre.
- (2007h), “What’s new in your industry”, 3 de diciembre.
- (2007i), “Honduras: maquilas post slower growth”, 6 de agosto.
- (2007j), “Maquila in the doldrums”, 24 de septiembre.
- (2007k) “Chile: retail attracts investment”, 10 de diciembre.
- Business News Americas* (2007a), “Ejecutivo: CPFL podría asociarse con Endesa para futuros proyectos-Brasil”, 31 de diciembre.
- (2007b) “Freeport McMoran apuesta por crecimiento orgánico”, 11 de diciembre.
- (2007c), “Petrobras to invest US\$2.7bn in int’l biz-Brazil”, 10 de septiembre.
- (2007d), “SCC says US\$ 2.11 bn investment U-turn necessary – Mexico, Peru”, 25 de octubre.
- Business Week* (2006), “The heat is on oxy in Ecuador”, 24 de abril.
- CADELEC (Cadena Productiva de la Electrónica, A.C.) (2007), “Industria electrónica en Jalisco 2006”, inédito.
- Calderón, Alvaro (2006), “El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas chilenas”, *Revista de la CEPAL*, Nº 90 (LC/G.2323-P/E), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), diciembre.
- (1999), “Inversiones españolas en América Latina: ¿una estrategia agresiva o defensiva?”, *Economía exterior*, Nº 9, Madrid.
- Canadian Intergovernmental Working Group on the Mineral Industry (2006), “National roundtables on corporate social responsibility (CSR) and the Canadian extractive industry operating in developing countries” [en línea], <http://www.CSRExtractiveSectorRoundtables.ca>.
- Canadian Manufacturers and Exporters Association (2005), *The Future of Manufacturing in Canada*. Executive Summary, febrero.
- CAPP (Canadian Association of Petroleum Producers) (2007), “CAPP’s technical review of the Alberta Royalty Panel Report”, 12 de octubre [en línea] <http://www.capp.ca>.
- Carrillo, J. y R. Gomis (2004), *La maquiladora en datos. Resultados de una encuesta sobre tecnología y aprendizaje*, México, D.F., El Colegio de la Frontera Norte.
- Cassen, R. y S. Lall (1996), “Lessons of East Asian development”, *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 10.
- Castellani, D. y A. Zanfei (2002), “Multinational experience and the creation of linkages with local firms: evidence form the electronics industry”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 26.
- CCS (Cámara de Comercio de Santiago) (2007), “Informe”, 27 de agosto.
- CDG (CDMA Development Group) (s/f), “3G CDMA2000” [en línea] <http://www.cdg.org/technology/3g.asp>
- (2007a), *Market Trends*, Costa Mesa, California, noviembre.
- (2007b), *Maximizing Network Value: Capitalizing on the Next Wave of Mobile Broadband Data Applications*, Costa Mesa, California, octubre.

- Celestica (2008), "Fourth quarter and 2007 financial results, News, 31 de enero [en línea] <http://www.celestica.com>.
- (2007a), Sitio oficial [en línea] <http://www.celestica.com>.
- (2007b), *Form 20-F, 2006*, Washington, D.C., Comisión de Bolsa y Valores (SEC).
- CEMEX (2007), "CEMEX provides guidance for the fourth quarter of 2007", 16 de diciembre.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2008), "La sociedad de la información en América LATina y el Caribe: desarrollo de las tecnologías y tecnologías para el desarrollo", *Libros de la CEPAL*, N° 98, Santiago de Chile, en prensa.
- (2007a), *Inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2006* (LC/G. 2336-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.07.II.G.32.
- (2007b), *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2007* (LC/G.2355-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.07.II.G.161, diciembre.
- (2007c), *Panorama social de América Latina, 2007* (LC/G.2351-P/E), Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.32, noviembre.
- (2006), *Inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2005*, (LC/G.2309-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.06.II.G.44.
- (2005), *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), *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.
- (2001), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2000* (LC/G.2125-P), Santiago de Chile, abril. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.01.II.G.12.
- CEPAL/SEGIB (Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Secretaría General Iberoamericana) (2007), *Espacios iberoamericanos: comercio e inversión* (LC/G.2353), Santiago de Chile, octubre.
- CFE (Comisión Federal de Energía) (2007), "Historia" [en línea] <http://www.cfe.gob.mx/es/LaEmpresa/queescfe/historia/>.
- Ciarli, Tommaso y Elisa Giuliani (2005), "Inversión extranjera directa y encadenamientos productivos en Costa Rica", *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*, documentos de proyectos, N° 35 (LC/W 35), Mario Cimoli (ed), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- CINDE (Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo) (2007), "Respuesta a la Encuesta sobre tendencias en la inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2007", noviembre.
- Citigroup Inc. (2007), "Citi and Quiñenco establish partnership in holding company of Banco de Chile", *nota de prensa*, 19 de julio.
- CMS Energy (2007), "Growing forward", documento presentado en la cuadragésima segunda conferencia financiera del Edison Electric Institute, Florida, 6 de noviembre.
- CNN Expansión (2007), "Palacio de hierro va al sector popular", 12 de diciembre [en línea] <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/12/11/palacio-de-hierro-va-al-sector-popular/view>.
- Coca-Cola Femsa (2007a), "Anuncio de Coca-Cola Femsa", 8 de noviembre.
- (2007b), "A growing multinational company", documento presentado a los inversionistas, 28 de noviembre.
- Comité Permanente de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional, Canadá (2005), *Mining in Developing Countries. Corporate Social Responsibility*, junio.
- ConocoPhillips (2007), "ConocoPhillips", documento presentado en la Conferencia sobre la energía del Banco de América, 15 de noviembre.
- CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones) (2007), "Respuesta a la Encuesta sobre tendencias en la inversión extranjera en América Latina y el Caribe en el 2007", diciembre.
- China Daily* (2005), "Oil consortium buys EnCana Ecuador assets", 16 de septiembre.
- Dahlman, Carl J. (1990), "Electronics development strategy. The role of government", *World Bank, Industry and Energy Department, Industry Series Paper*, N° 37, junio.
- Dedrik, Jason y otros (2007), "Organizing global knowledge networks in the electronics industry", *Personal Computing Industry Center Paper*, N° 404, Universidad de California.
- Dedrik, Jason, KL. Kraemer y F. Ren (2004), "China IT report: 2004", *Center for Research on Information Technology and Organizations. Globalization of I.T. Paper*, N° 354., Irvine, Universidad de California.

- Departamento del Interior, Estados Unidos (2007), “Ecuador”, *US Geological Services 2005 Minerals Yearbook*, junio.
- Dirección General de Prensa Presidencial, República Bolivariana de Venezuela (2007), “Gobierno Bolivariano toma el control de las operaciones de la faja petrolífera del Orinoco”, 30 de abril.
- Djuphammar, Hakan (2007), “Research and development”, documento presentado en Capital Market Day, Estocolmo, mayo.
- Drost, N. (2005), “Between midnight and the rooster’s crow – a film about EnCana in Ecuador” [en línea] <http://www.cbmwatch.ca>, 26 de octubre.
- Dunning, J.H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Wokingham, Addison–Wesley.
- EDF (2007), “EDF poursuit son programme de cessions avec la vente de ses actifs au Mexique”, 25 de octubre.
- Edwards, John (2006), “A mix of strategies in what propels the winners to the top spots”, *Electronic Business*, mayo.
- EE Times (2005), “Cisco, Scientific–Atlanta will go for ‘quad play’” [en línea] <http://www.eetimes.com/showArticle.jhtml?articleID=174402153>
- El Cronista* (2007), “GP Investments compra el negocio latinoamericano de Pride International”, 13 de agosto.
- El Mercurio* (2007a), “Venta de depósito en Brasil permite a CODELCO financiar toda su inversión en exploración”, 27 de octubre.
- (2007b), “Cencosud asegura: “somos segundos tras Wal–Mart”, 18 de diciembre.
- El Tiempo* (2008), “Colombia, segundo país más atractivo para inversión petrolera en Latinoamérica detrás de Brasil”, 5 de febrero.
- Elsevier Food International (2007), “PepsiCo expands position in Brazil”, 4 de octubre.
- En Vivo desde SCL (2008), “Grupo Marsans aumentará su presencia en la ruta Santiago–Buenos Aires con Air Comet Chile y Austral principalmente”, 12 de enero.
- Encana (2007a), Sitio oficial [en línea] <http://www.encana.ca>.
- (2007b), *2008 Outlook – Fundamentals Review*, Midstream & Marketing Division, 12 de diciembre [en línea] <http://www.encana.ca>.
- (2007c), *2008 Outlook Meeting. Strategic Outlook*, 12 de diciembre [en línea] <http://www.encana.ca>.
- (2006), *Strength and Stability, Annual Report, 2006*, Calgary.
- (2004), *Sustainable Development Experience in Ecuador: the EnCana Case*, La Jolla, California, Instituto de las Américas, 17 de junio.
- (2002), *Building a Best–in–Class Enterprise, Annual Report, 2002*, Calgary.
- Endesa (2007), “Edesur incrementará sus ingresos anuales en 13,5 millones de euros tras la revisión tarifaria aprobada por el gobierno argentino”, *nota de prensa*, 27 de diciembre.
- Enel (2008), “2007 Results, 2008–2012 Plan. Consolidation growth and financial stability”, Londres, 13 de marzo
- (2007), “Enel: a multinational, well diversified, integrated energy group”, *nota de prensa*, 12 de diciembre.
- Ericsson (2007), *White Paper: HSPA. The Undisputed Choice for Mobile Broadband*, mayo, Estocolmo.
- (2006), *Ericsson Summary Annual Report 2006. Driving Change and Creating Opportunities*.
- Ernst, Dieter (2006), “The offshoring of innovation”, *Far Eastern Economic Review*, vol. 169, N° 4.
- (2004), “Late innovation strategies in Asian electronics industries: a conceptual framework and illustrative evidence”, *Economic Study Area Working Papers*, vol. 66, East–West Center.
- (2003), “Redes globales de producción, difusión de conocimientos y formación de capacidades locales. Un marco conceptual”, *La industria electrónica en México: problemática, perspectivas y propuestas*, E. Dussel, J.J. Palacios y G. Woo (eds.), Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
- (2001), “From digital divides to industrial upgrading: information and communication technology and Asian economic development”, *Economics Study Area Working Papers*, vol. 36, East–West Center.
- (2000), “Global production networks and the changing geography of innovation systems: implications for developing countries”, *East–West Center Working Papers*, N° 9, Hawaii.
- Ernst, D. y B. Lüthje (2003), “Global production networks, innovation, and work: why chip and system design in the IT industry are moving to Asia”, *East–West Center Working Papers*, Economic Series, N° 63, Hawaii.
- Ernst, Dieter y Linsu Kim (2002), “Global production networks, knowledge diffusion and local capability formation”, *Research Policy*, vol. 31.
- Expansión* (2007a), “Con el motor frío”, 2–16 de abril.
- (2007b), “Autos a la carta”, 5–19 de marzo.
- (2007c), “Menos es más”, 3–17 de septiembre.
- (2007d), “Phillip Morris invertirá 200 mdp”, 13 de junio.
- (2007e), “México y China: estrellas de Wal Mart”, 26 de octubre.
- (2007f), “Banco de VW llegará a México en 2008”, 24 de octubre.

- (2007g), “Fadesa entra de lleno a México”, 22 de febrero.
- (2007h), “Más malls”, 1–15 de octubre.
- (2007i), “Turbinas al rojo vivo”, 15–29 de octubre.
- (2007j), “Importadoras y exportadoras, mercado en evolución”, 6–20 de agosto
- (2007k), “La ola low cost”, 3–17 de septiembre.
- (2007l), “Centinela”, 15–29 de octubre.
- (2007m), “Hombre de acero”, 6–20 de agosto.
- (2007n), “Centinela” 1–15 de octubre,
- (2007o), “Centinela”, 6 de agosto.
- (2007p), “Operación Samba”, 29 de octubre al 12 de noviembre.
- (2007q), “Una dulce alianza”, 15 al 29 de octubre.
- (2006), “Giant Motors. Sin miedo a los grandes”, 23 de enero.
- ExxonMobil (2007), “Lehman Brothers Conference”, 6 de septiembre.
- FIFCO (Florida Ice and Farm Co.) (2007), “Florida Ice & Farm Co. adquiere negocios de SabMiller en Costa Rica”, *nota de prensa*, 13 de marzo.
- FINEP/MCT (Financiadora de Estudios y Proyectos del Ministerio de Ciencia y Tecnología) (2004), “Política industrial, tecnológica e de comércio exterior: propostas do painel de semicondutores, 2a sessão – oportunidades de negócios para o país”, marzo, inédito.
- (1993), “Estudo da competitividade da indústria brasileira – Relatório final”, Programa de Apoyo al Desarrollo Científico y Tecnológico (PADCT) [en línea] <http://ftp.mct.gov.br/publi/Compet/Default.htm>.
- Finning International (2007a), Sitio oficial [en línea] <http://www.finning.com>.
- (2007b), *Annual Information Form, 2007*, Vancouver.
- (2007c), “Investor presentation”, junio [en línea] <http://www.finning.com>.
- (2007d), *Annual General Meeting*, 9 de mayo [en línea] <http://www.finning.com>.
- (2006a), *Annual Report, 2006*, Vancouver.
- (2006b), *Inverstor Day*, Corporate documents, 12 de diciembre [en línea] <http://www.finning.com>.
- (2000), *Annual Report, 2000*, Vancouver.
- Fiscalía Nacional Económica (2007), “Respuesta a la consulta de la SUBTEL sobre participación de concesionarios de telefonía móvil en concurso público de telefonía móvil; digital avanzada”, Santiago de Chile, 12 de noviembre.
- Fitch Ratings (2007), “Central American banks: new players in the field”, 23 de noviembre.
- FOA Consultores (2004), “Instrumentación del Programa de competitividad de la industria electrónica: análisis del sector y áreas de oportunidad”, México, D.F., Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones e Informática (CANIETI).
- Ford (2007), “Business overview”, documento presentado en la Conferencia mundial del sector automotor organizada por Crédit Suisse Group, 6 de septiembre.
- Fortune Magazine* (2007a), “Global 500: the world’s largest corporations”, 11 de julio.
- (2007b), “Why the private equity bubble is bursting”, 20 de agosto.
- Fransman, Martin (2007), “The way forward for the ICT sector in Latin America and the Caribbean”, Proyecto Sociedad de la Información, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), marzo.
- Fraser Institute (2007a), *Fraser Institute Global Petroleum Survey, 2007*, Vancouver.
- (2007b), *Fraser Institute Annual Survey of Mining Companies 2006/2007*, Vancouver.
- Frischtak, Claudio R. (1990), “Specialization, technical change and competitiveness in the Brazilian electronics industry”, *Working Paper*, N° 27, Centro de Desarrollo, Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), octubre.
- Fujita, M. y otros (1994), “North American regional integration and multinational firms”, *Regional Integration and Foreign Direct Investment: Implications for Developing Countries*, O. Koichi y O. Yumiko (eds.), Tokio, Institute of Development Economies.
- Fundación Telefónica y ENTER (2007), *DigiWorld América Latina 2007*, Editorial Ariel.
- Gadelha Augusto (2007), “Políticas e estratégias para o desenvolvimento da tecnologia da informação, comunicação e componentes eletrônicos”, documento presentado en el seminario ABINEE TEC, 25 de abril.
- GAPTEL (Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones) (2007), “Oportunidades y desafíos de la banda ancha”, Madrid.
- García, Renato y José Eduardo Roselino (2004), “Uma avaliação da lei de informática e de seus resultados como indutor de desenvolvimento tecnológico e industrial”, *Gestão e produção*, vol. 11, N° 2, mayo–agosto.
- Gas Natural (2007), “Creación de una plataforma energética en México”, presentación, 25 de octubre.
- Gaz de France (2007), “GDF Suez: operational and financial objectives, corporate governance of the new group and timetable”, 15 de octubre.

- General Motors (2007), “Presentación”, documento presentado en la Conferencia de analistas de valores del sector automotor organizada por General Motors, 8 de agosto [en línea] [http://www.gm.com/corporate/investor\\_information/cal\\_events/hist\\_events.jsp](http://www.gm.com/corporate/investor_information/cal_events/hist_events.jsp).
- Gerdau (2008), “Iberdrola ingeniería se adjudica un contrato de 79 millones € en la central nuclear de Angra 1 (Brasil)”, *nota de prensa*, 16 de enero.
- (2007a), “Gerdau adquiere empresa siderúrgica no México”, 28 de marzo.
- (2007b), “Gerdau formaliza alianza estratégica com empresa siderúrgica na República Dominicana”, 25 de mayo.
- (2007c), “Gerdau adquiere empresa siderúrgica na Venezuela”, 18 de junio.
- (2007d), “Gerdau Ameristeel anuncia conclusão da aquisição da Chaparral Steel Company”, 14 de septiembre.
- (2007e), “Gerdau assina acordo definitivo para a aquisição da Quanex Corporation”, *Nota de información al mercado*, 19 de noviembre.
- (2007f), “Gerdau formaliza joint venture na Índia”, 22 de junio.
- Gereffi, G. y M. Korzeniewicz (eds.) (1994), *Commodity Chains and Global Development*, Praeger, Westport.
- Gildan (2007), sitio oficial [en línea] <http://www.gildan.com>.
- (2006a), *Corporate Citizenship Report*, 2006, Montreal.
- (2006b), *Annual Report*, 2006, Montreal.
- (2006c), *Annual Information Form*, 2006, Montreal.
- (2005), *Annual Information Form*, 2005, Montreal.
- (2004), *Annual Information Form*, 2004, Montreal.
- (2003), *Annual Information Form*, 2003, Montreal.
- (2001), *Annual Report*, 2001, Montreal.
- Global Insight (2007), “Maquiladora monthly monitor”, junio–julio, vol. 10, N° 4–5.
- Gobierno de Canadá (2007a), *Canada’s State of Trade, Trade and Investment Update – 2007*, Ottawa, Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional.
- (2007b), *Sharpening Canada’s Competitive Edge*, Ottawa.
- (2007c), “National roundtables on corporate social responsibility and the Canadian extractive industry in developing countries”, *The Advisory Group Report*, 29 de marzo.
- Gold Corp (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.goldcorp.com>.
- (2007b), “Executing growth”, noviembre [en línea] <http://www.goldcorp.com>.
- (2007c), “Investor presentation”, noviembre [en línea] <http://www.goldcorp.com>.
- (2007d), “Orion securities”, 27 y 28 de septiembre [en línea] <http://www.goldcorp.com>.
- (2007e), *Third Quarter Report*, 30 de septiembre [en línea] <http://www.goldcorp.com>.
- (2006a), *Annual Report*, 2006, Vancouver.
- (2006b), *Sustainability Report*, 2006, Vancouver.
- (2005), *Annual Report*, 2005, Vancouver.
- (2002), *Management’s Discussion & Analysis.2002 Consolidated Financial Statements* [en línea] <http://www.goldcorp.com>.
- Grupo del Banco Mundial (2006), “The impact of Intel in Costa Rica. Nine years after the decision to invest”, *Investing in Development Series*, Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI).
- GSA (The Global Mobile Suppliers Association) (2007), “CDMA to GSM/WCDMA migration”, 27 de julio, Sawbridgeworth.
- Gutierrez, R. y otros (2006), “Complexo eletrônico: displays e nanotecnologia”, *BNDES Setorial – Complexo eletrônico*, N° 23, Rio de Janeiro, marzo.
- Gutierrez, Regina Maria V. y Cláudio Figueiredo Coelho Leal (2004) “Estratégias para uma indústria de circuitos integrados no Brasil”, *BNDES Setorial–Complexo eletrônico*, N° 19, Rio de Janeiro, marzo.
- Hasso, Humberto (2004), “Industria electrónica en México y apoyos para su desarrollo”, México, D.F., Secretaría de Economía, julio, inédito.
- Hejazi, W. (2007a), “Offshore financial centers and the Canadian economy”, *University of Toronto Working Paper*, febrero.
- Hejazi, W. y E. Santor (2005), “Degree of internationalization and performance: an analysis of Canadian banks”, *Bank of Canada Working Paper*, N° 2005–32, noviembre.
- Hejazi, W. y P. Pauly (2005), “How do regional trade agreement affect intra–regional and inter–regional FDI”, *Governance, Multinationals and Growth*, L. Eden y W. Dobson (eds.), Edward Elgar.
- Hughes, P. (1975), “The top 200: Canada’s largest Corporations”, *Canadian Business*, vol. 48, N° 7, julio.
- IamGold (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.iamgold.com>.
- (2007b), “I am opportunity”, documento presentado en el foro de Denver Gold 2007, septiembre [en línea] <http://www.iamgold.com>.
- (2007c), “I am development”, documento presentado en el foro de Denver Gold 2007, septiembre [en línea] <http://www.iamgold.com>.
- (2007d), “I am exploration”, documento presentado en el foro de Denver Gold 2007, septiembre [en línea] <http://www.iamgold.com>.
- (2006), *Annual Report*, 2006, Toronto.
- IBERDROLA (2007), “Ignacio Galán destaca la apuesta de IBERDROLA por Latinoamérica, donde ya ha invertido 11.000 millones de dólares”, *nota de prensa*, 21 de noviembre.

- IBM (2007), *The End of Television as We Know It*, IBM Institute for Business Value.
- IBM Global Business Services (2007), *Global Annual Location Trends. Annual Report*, octubre.
- IDATE (Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe) (2007), *The World Telecom Services Market, General Analysis*, Montpellier, IDATE Consulting & Research.
- Industry Canada (1994), "Canadian-based multinationals: an analysis of activities and performance", *Industry Canada Working Paper*, N° 2, Ottawa, julio.
- International Herald Tribune* (2006), "Ecuador seeks to soothe U.S. ties amid asset feud", 18 de mayo.
- Invest in Guatemala (2007), "Respuesta a la Encuesta sobre tendencias en la inversión extranjera en América Latina y el Caribe en el 2007", noviembre.
- JBS (2007a), "Fato relevante. Aquisição Swift & Co.", 29 de mayo.
- (2007b), "Transcrição da teleconferência. Fato relevante", 12 de julio.
- Jermyn, L. (2002), "In whose interest? Canadian interests and the OCP crude oil pipeline in Ecuador" [en línea] <http://www.globalaware.org>.
- Jin, Jianmin (2006), "China's growing electronic information companies", inédito.
- Jorgenson, Dale (ed.) (2004), *Productivity and Cyclicity in Semiconductors*, Washington, D.C., National Academy Press.
- Kaplinsky, R. (2000), "Spreading the gains from globalisation: what can be learned from value chain analysis?", *Journal of Development Studies*, vol. 37, N° 2.
- Kinross Gold Corp. (2008), "Delivering, disciplined, growth", documento presentado en la Conferencia anual de Cormark Securities sobre el oro, 16 de enero [en línea] <http://www.kinross.com>.
- (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.kinross.com>.
- (2007b), "The new senior gold producer", 30 de marzo [en línea] <http://www.kinross.com>.
- (2007c), "Delivering, disciplined, growth", *Second Quarter Report*, 30 de junio [en línea] <http://www.kinross.com>.
- (2007d), "Delivering, Disciplined, Growth", documento presentado en el foro de Denver Gold 2007, septiembre [en línea] <http://www.kinross.com>.
- (2006), *Annual Report, 2006*, Toronto.
- Klaszus, J. (2006), "Viewpoint – EnCana's chief's legacy far from flawless" [en línea] <http://www.FFWDWeekly.com>.
- KPMG (2007), "Automotive – momentum – Brazil", junio.
- Krugman, P. (1994), "The mytha of Asia's miracle", *Foreign Affairs*, vol. 73.
- La Nación* (2008), "Pluspetrol descubrió un pozo de gas en suelo boliviano", 4 de enero.
- La Tercera* (2008), 29 de enero.
- (2007a), "Perú, Chile y México tienen el supermercado más concentrado de la región", 24 de noviembre.
- (2007b), "Falabella subirá plan de inversiones por buenas perspectivas regionales y fusión", 17 de noviembre.
- (2007c), "Petroecuador crea estatal Petroamazonas para administrar campo que explotaba compañía de EEUU", 19 de diciembre.
- Lall, S., M. Albaladejo y J. Zhang (2004), "Mapping fragmentation: electronics and automobiles in East Asia and Latin America", *Working Paper*, N° 115, Queen Elizabeth House, Oxford University.
- Latin Finance* (2007a), "Private equito takes root", septiembre.
- (2007b), "The scarlet revolution", noviembre.
- (2007c), "Scotia seals Chile bank deal", octubre.
- (2007d) "Return to paradise", diciembre.
- (2007e), "Europe and US trade assets", octubre.
- (2007f), "Multinationals jump back in", diciembre.
- (2007g), "Reconstructing Odebrecht", diciembre.
- (2007h), "CSN jockeys for position", mayo.
- (2007i), "Disciplined ambition", junio.
- (2007j), "From old bottles to Asia", noviembre.
- Lazonick, William (2004), "Indigenous innovation and economic development: lessons from China's leap into the information age", *Industry and Innovation*, vol. 11, N° 4.
- Linamar (2007), sitio oficial [en línea] <http://www.linamar.com>.
- (2006a), "Management's discussion and analysis, 2006" [en línea] <http://www.linamar.com>.
- (2006b), *Annual Report, 2006*, Guelph.
- (2002), *Annual Report, 2002*, Guelph.
- Los Angeles Times* (2007), "Bombardier gives boost to México's aerospace industry", 27 de mayo.
- Lowe, N. y M. Kenney (1999), "Foreign investment and the global geography of production: why the Mexican electronics industry failed?", *World Development*, vol. 20, N° 2.
- Lüthje, Boy (2004), "Global production networks and industrial upgrading in China: the case of the electronics contract manufacturing", *East-West Center Working Papers*, N° 74.
- (2003), "Manufactura electrónica por contrato: producción global y la división internacional del trabajo en la era del Internet", *La industria electrónica en México: problemática, perspectivas y propuestas*, E. Dussel, J.J. Palacios y G. Woo (eds.), Universidad de Guadalajara.

- Lüthje, B., W. Schumn y M. Sproll (2002), *Contract Manufacturing: Transnationale Produktion und Industriearbeit in der IT-Industrie*, Frankfurt, Campus Verlag.
- Lynch, Kevin (2007), “Succeeding in a globalized world: Canada’s challenge and opportunity”, discurso, University of Western Ontario, 15 de noviembre [en línea] [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=clerk&Sub=clerksspeeches&Doc=20071115\\_e.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=clerk&Sub=clerksspeeches&Doc=20071115_e.htm)
- Lynn, B.C. (2005), *End of the Line: The Rise and Coming Fall of the Global Corporation*, Doubleday, Nueva York.
- MAC (The Mining Association of Canada) (2007), *Facts and Figures. A Report on the State of the Canadian Mining Industry* [en línea] <http://www.minning.ca>.
- (2006), *Toward Sustainable Mining Initiative—Progress Report 2006* [en línea] <http://www.minning.ca>.
- MacKay, H. (1998), “Task force on the future of the Canadian financial services sector”, *Press Release*, Departamento de Hacienda, Canadá, 15 de septiembre.
- Magna (2007), sitio oficial [en línea] <http://www.magna.com>.
- (2006), *Annual Report, 2006*, Aurora.
- Marari Magazine (2007), “Ecuador’s OCP Pipeline – A false promise of wealth”, 25 de junio.
- Marfrig Group (2007), “Consumer Day Conference, Santander”, noviembre.
- Mariscal, Judith y Fernando Ramírez (2007), “Retos para el desarrollo del sector de las telecomunicaciones en México”, México, D.F., inédito.
- Marubeni (2007), “Marubeni Completes Acquisition of Mirant’s Caribbean Business”, *nota de prensa*, 13 de agosto.
- McCain Foods (2007), sitio oficial [en línea] <http://www.mccain.com>.
- MCT (Ministerio de Ciencia y Tecnología, Brasil) (2003), *Resultados da lei de informática. Uma avaliação*.
- MDIC (Ministerio para el Desarrollo, la Industria y el Comercio Exterior, Brasil) (2007a), “Respuesta a la Encuesta sobre tendencias en la inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2007”, noviembre.
- (2007b), *Anuário estatístico do setor industrial*.
- Metals Economic Group (2007), *Record-setting exploration continues in 2007*, Halifax, 13 de noviembre.
- (2005), “Review of Latin American gold developments”, *Strategic Report*, vol. 18, enero–febrero.
- Methanex (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.methanex.com>.
- (2007b), “Methanex”, documento presentado en la Conferencia de Scotia Capital sobre materiales, Toronto, 30 de mayo.
- (2007c), “Methanex”, documento presentado en la reunión general anual, 7 de mayo.
- (2007d), “Methanex”, documento presentado en la Conferencia de RBC Capital Markets sobre materiales, 14 de junio.
- (2007e), “Methanex investor presentation: 1st Quarter 2007”, abril [en línea] <http://www.methanex.com>.
- (2006a), “Impacto económico y social de Methanex en la economía nacional y en la XII Región”, estudio, Zahler & Co., inédito.
- (2006b), *Annual Report, 2006*, Vancouver.
- Mexichem (2007), “Prospecto preliminar de oferta pública de acciones” [en línea] [www.mexichem.com.mx](http://www.mexichem.com.mx).
- Miningmx (2007), “AngloGold linked to large Colombia gold find” [en línea] [www.miningmx.com](http://www.miningmx.com), 28 de diciembre.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional, Canadá (2007), “Seventh annual report on Canada’s State of Trade” [en línea] [http://www.dfait-maeci.gc.ca/eet/trade/sot\\_2007/t4-1](http://www.dfait-maeci.gc.ca/eet/trade/sot_2007/t4-1)
- Mortimore, Michael (2001), “Nuevas estrategias de las empresas transnacionales en el proceso de globalización: la oportunidad que representan las SIPIs para algunos países en desarrollo”, *Innovación tecnológica: desafíos de formación para el empleo y el proceso reciente de inversiones extranjeras en América Latina*, F. Javier Beltran de Heredia y Marcos R. Sarasola (eds.), Bilbao, Universidad de Deusto.
- Nación (2007), “Florida Bebidas adquirió negocios de Pepsi en el país”, 14 de marzo [en línea] [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2007/marzo/14/economia1029126.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2007/marzo/14/economia1029126.html).
- Nassif, André (2002), “O complexo eletrônico brasileiro”, *BNDES 50 anos. Histórias setoriais*, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), diciembre.
- Natural Resources Canada (s/f), sitio oficial [en línea] <http://www.nrcan-rncan.gc.ca/com/index-eng.php>.
- Nestlé (2008), “Creating a successful future”, documento presentado en Conferencia sobre capital de riesgo en Suiza organizada por UBS, enero.
- Nexans (2007), “A winning partnership in the cable industry”, 15 de noviembre.
- Ng, Francis y Alexander Yeats (1999), “Production sharing in East Asia: who does what for whom, and why?”, *World Bank Policy Research Working Paper*, N° 2197, Washington, D.C., Banco Mundial.
- Nortel Networks (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.nortel.com>.
- (2007b), “First quarter financial results conference call”, 3 de mayo [en línea] <http://www.nortel.com>.

- (2007c), “Second quarter financial results conference call”, 2 de agosto [en línea] <http://www.nortel.com>.
- (2007d), “Enterprise solutions update” [en línea] <http://www.nortel.com>.
- (2006), *Annual Report, 2006*, Toronto.
- O Estado de São Paulo (2007), “Concessões no Brasil vão garantir à OHL subsídios de até 340 milhões”, 4 de noviembre.
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2007a), “Trends and recent developments in foreign direct investment”, *International Investment Perspectives: Freedom of Investment in a Changing World*, cap. 2.
- (2007b), *OECD Information Technology Outlook 2006*, París.
- (2007c), *OECD Communications Outlook 2007*, París.
- Oficina Nacional de la Energía (2006), *Canada’s Oil Sands— Opportunities and Challenges to 2015: an Update*, Calgary.
- (2003), *Canada Energy for the Future. Scenarios for Supply and Demand to 2025*, Calgary.
- Oil Sand Discovery Centre (s/f) sitio oficial [en línea] <http://www.oilsandsdiscovery.com/>
- OMGI (Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones)/ Secretaría del Commonwealth (2007), *Snapshot Caribbean. Benchmarking FDI Competitiveness in Caribbean Countries*, Washington, D.C., junio.
- Onex (2007a), “Onex” [en línea] <http://www.onex.com>.
- (2007b), “Onex”, *20<sup>th</sup> Annual General Meeting* [en línea] <http://www.onex.com>.
- Ordóñez, Sergio, (2005), “Empresas y cadenas de valor en la industria electrónica en México”, *EconomíaUNAM*, vol. 2, N° 5, México, D.F.
- Ornelas, S.L. (2004), “Mexico’s electronic manufacturing services (EMS) services”, *MexicoNow*, año 2, N° 12.
- OTPP (Ontario Teacher’s Pension Plan) (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.otpp.com>.
- (2007b), “OTPP to acquire interest in two Chilean water companies”, *Press release*, 15 de mayo [en línea] <http://www.otpp.com>.
- (2007c), “OTPP completes purchase of interests in Chilean water utilities”, *Press release*, 27 de agosto [en línea] <http://www.otpp.com>.
- (2006), *Annual Report, 2006*, Toronto.
- Padilla–Pérez, R. (2006), “Foreign direct investment and regional technological capabilities: the case of the electronics industry in Mexico”, tesis para optar al grado de doctorado, Unidad de Investigación de Políticas en Ciencia y Tecnología (SPRU), Universidad de Sussex.
- (2005), *Estudio sectorial de la industria electrónica en México*, México, D.F., Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Padilla–Pérez, R. y otros (2008), “Evolucion reciente y retos de la industria manufacturera de exportacion en Centroamerica, Mexico y República Dominicana: una perspectiva regional y sectorial”, *serie Estudios y perspectivas*, N° 95 (LC/L.2868–P), México, D.F., sede subregional de la CEPAL en México.
- PDAC (Prospectors and Developers Association of Canada) (2007), sitio oficial [en línea] <http://www.pdac.ca>
- Perdigão (2007), “Perdigão negocia compra de companhia processadora de carnes na Europa”, comunicado, 22 de mayo.
- Peres, Wilson (1990), *Foreign Direct Investment and Industrial Development in Mexico*, París, Centro de Desarrollo, Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).
- PETROBRAS (2007a), “Petrobras arremata 26 blocos no Golfo do México Americano”, 4 de octubre.
- (2007b) “Novos investimentos na Bolívia”, 18 de diciembre.
- (2007c) “Petrobras y PDVSA constituem empresa”, 14 de diciembre.
- Petro–Canada (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.petro-canada.ca>.
- (2007b), “Committed to execution”, documento presentado en el encuentro “Downstream Investor Day”, noviembre [en línea] <http://www.petro-canada.ca>.
- (2007c), “Refining & supply investing in long–live assets”, documento presentado en el encuentro “Downstream Investor Day”, noviembre [en línea] <http://www.petro-canada.ca>.
- (2006a), *Strategic Overview Report*, Calgary, Alberta.
- (2006b), *2006 Statistical Supplement*, Calgary.
- Pick, Adam (2007), “Big contract manufacturers get bigger” [en línea] [www.emsnow.com](http://www.emsnow.com)
- Portal Exame (2007a), “O ano da infra–estrutura”, 15 de noviembre.
- (2007b), “Chilena Sonda compra Procwork por R\$ 230 milhões”, 29 de junio.
- Portal Fator Brasil (2007), “Leilões no setor de transportes despertam otimismo mundial”, 20 de diciembre.
- Porter, Michael (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard, Harvard Business School Press.
- (1983), *Cases in Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press.
- PotashCorp (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.potashcorp.com>.



- (2007b), *2007 Overview of PotashCorp and Its Industry* [en línea] <http://www.potashcorp.com>.
- (2007c), *Fact Sheet 2007*, mayo [en línea] <http://www.potashcorp.com>.
- (2007d), “Financial overview”, documento presentado a la reunión de analistas, Nueva York, 29 de mayo [en línea] <http://www.potashcorp.com>.
- (2007e), “Market overview”, documento presentado a la reunión de analistas, Nueva York, 29 de mayo [en línea] <http://www.potashcorp.com>.
- (2007f), “Global potash supply and greenfield overview”, documento presentado a la reunión de analistas, Nueva York, 29 de mayo [en línea] <http://www.potashcorp.com>.
- (2006), *Annual Report, 2006*, Saskatoon.
- PPL (2007), “PPL completes successful exit from Latin America with sale of Chilean company”, 6 de noviembre.
- PricewaterhouseCoopers Automotive Institute (2007a), “New CAFE challenges industry”, 18 de septiembre.
- (2007b), “Analyst briefing”, documento presentado en la conferencia PricewaterhouseCoopers Automotive Institute de México, 19 de septiembre.
- (2007c), “Mobilizing the masses”, 16 de agosto.
- PRODUCEN (Centro de Inteligencia Estratégica) (2006), “Presentación cluster de electrónica”, Baja California, noviembre.
- PROESA (Agencia Nacional de Promoción de Inversiones de El Salvador) (2007), “Respuesta a la Encuesta sobre tendencias en la inversión extranjera en América Latina y el Caribe en el 2007”, noviembre.
- PROEXPORT (Promotora de Exportaciones) (2008), “Respuesta a la Encuesta sobre tendencias en la inversión extranjera en América Latina y el Caribe en el 2007”, febrero.
- Programa Nacional de Infraestructura, México (2007), “Requerimientos de inversión” [en línea] <http://www.infraestructura.gob.mx/index.php?page=requerimientos-de-inversion>.
- ProMexico (2007) “The aerospace industry”.
- ProsperAr (2008), “Respuesta a la Encuesta sobre tendencias en la inversión extranjera en América Latina y el Caribe en el 2007”, enero.
- PSA Peugeot Citroën (2007a), “Principales mercados” [en línea] [http://www.psa-peugeot-citroen.com/es/psa\\_grupo/mercados\\_b5.php](http://www.psa-peugeot-citroen.com/es/psa_grupo/mercados_b5.php)
- (2007b), “Strategy and ambition 2010-2015”, 4 de septiembre.
- PSEG (Public Service Enterprise Group) (2007), “PSEG Global announces agreement to sell ownership interests in Chilquinta Energía and Luz del Sur”, 31 de octubre.
- Puig, G. (2007), “Say ‘No’ to the project Pascua-Lama” [en línea] <http://www.thepetitionsite.com>.
- Pyramid Research (2007), “Market perspectives”, Cambridge, Massachusetts noviembre.
- Quebecor World (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.quebecorworldinc.com>
- (2007b), *Management’s Discussion and Analysis, Third Quarter 2007*, 7 de noviembre [en línea] <http://www.quebecorworldinc.com>
- (2007c), “Third quarter 2007 conference call”, 7 de noviembre [en línea] <http://www.quebecorworldinc.com>.
- (2007d), “Quebecor World”, documento presentado en la Conferencia del Bank of America sobre medios de comunicación, telecomunicaciones y actividades recreativas, 29 de marzo [en línea] <http://www.quebecorworldinc.com>.
- (2006), *Annual Report, 2006*, Montreal.
- (2002), *Annual Report, 2002*, Montreal.
- Qué pasa (2007), “Ranking de negocios”, Santiago de Chile, 24 de noviembre.
- 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), junio. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.07.II.G.104.
- Reed Electronics Research (2006), *The Yearbook of World Electronics Data 2004/2005*, Surrey.
- (2004), *The Year Book of World Electronics Data 2002/2003*, Surrey.
- Reuters (2008), “Firma de Hong Kong pagará 1.280 mln dlr campo petróleo Argentina”, 25 de octubre.
- (2007a), “Endesa Chile to invest US\$ 1.2 billion in hydro plants”, 6 de diciembre, citado en Comité de Inversiones Extranjeras, *Chile Investment Review*, diciembre [en línea] [http://www.cinver.cl/pdf/Investment\\_review\\_december2007.pdf](http://www.cinver.cl/pdf/Investment_review_december2007.pdf)
- (2007b), “Israel Corp. to buy Globeleq unit for \$568 mln”, 27 de mayo.
- (2006), “EnCana CEO says Ecuador approved block sale”, 24 de mayo.
- Rodrik, Dani (1995), “Trade strategy, investment and exports: another look at East Asia”, *CEPR Discussion Papers*, vol. 1305, Londres, Centro de investigación sobre políticas económicas (CEPR).
- Ross, G. (2005), “Mining: EDC’s approach, perspectives on making corporate social responsibility work in Argentina’s mining sector”, Buenos Aires, 29 de septiembre [en línea] <http://www.infoexport.gc.ca/iei/ieiSmartViewer.jsp?did=7946&sitid=81>.
- Royal Bank of Canada (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.rbc.com>.
- (2007b), *Annual Report, 2007*, Toronto.

- (2007c), “RBC and RBTT: a new Caribbean leader”, 2 de octubre [en línea] <http://www.rbc.com>.
- (2006), *Annual Report*, 2006, Toronto.
- Royal Dutch Shell (2007), “Leveraging a strong portfolio”, documento presentado a la Conferencia para la toma de decisiones estratégicas, 26 de septiembre.
- Ruiz Caro, Ariela (2007), “La seguridad energética de América Latina y el Caribe en el contexto mundial”, *serie Recursos naturales e infraestructura*, N° 128 (LC/L.2828-P/E), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), noviembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.07.II.G.152.
- Scotiabank (2007a), “Scotiabank closes transaction to buy Chile’s seventh-largest bank”, *nota de prensa*, 26 de noviembre.
- (2007b), “Scotiabank Group closes deal to acquire BBVA Crecer AFP and BBVA Seguros in the Dominican Republic”, *nota de prensa*, 13 de diciembre.
- (2007c), *Annual Report*, 2007, Toronto.
- (2007d), “Scotiabank”, documento presentado ante la Cámara de Comercio Canadiense, Mexico, D.F.
- (2007e), sitio oficial [en línea] <http://www.scotiabank.com>.
- (2006), *Annual Report*, 2006, Toronto.
- Scott, A.J. (1987), “The semiconductor industry in Southeast Asia: organization, location and the international division of labor”, *Regional Studies*, vol. 21, N° 2.
- Secretaría de Economía, México (2008), “Reporteador de flujos de IED” [en línea] [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx), enero.
- Semana* (2007), “Pesos pesados”, 7 de marzo.
- Shipper, Irene y Esther de Haan (2005), “CSR issues in the ICT hardware manufacturing sector”, *SOMO ICT Sector Report*, septiembre.
- Shopping Centers Today (2007), “El gigante se despierta”, marzo.
- Silver Standard Resources (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.silverstandard.com>.
- (2007b), “Corporate presentation”, junio 2007 [en línea] <http://www.silverstandard.com>.
- (2006), *Annual Report*, 2006, Vancouver.
- Sklair, Allen (1993) *Assembling for Development: The Maquila Industry in Mexico and the US*, San Diego, Centro de Estudios sobre Estados Unidos y México.
- SNC-Lavalin (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.snclavalin.com>.
- (2007b), “SNC-Lavalin acquires mining engineering firm in Brazil”, *Press Release*, 13 de diciembre [en línea] <http://www.snclavalin.com>.
- (2007c), “SNC-Lavalin and Minerconsult awarded EPCM contract for Barro Alto Ferro-Nickel Project”, *Press Release*, 1 de agosto [en línea] <http://www.snclavalin.com>.
- (2007d), *Annual Information Form*, 2006, Montreal.
- (2007e), “Conference call notes, second quarter 2007”, 3 de agosto [en línea] <http://www.snclavalin.com>.
- (2006), *Annual Report*, 2006, Montreal.
- (2005), *Annual Report*, 2005, Montreal.
- (2004), *Annual Report*, 2004, Montreal.
- (2000), *Annual Report*, 2000, Montreal.
- Sperling, Ed y Ann Steffora Mutschler (2007), “Moore’s Law under fire again”, *Electronic News*, julio.
- Ste-Marie, Mario (2007), “A prosperous Canada through global commerce: DFAIT’s investment strategy”, Ottawa, Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional, inédito.
- Stoffman, D. (2007), *From the Ground Up— the first 50 years of McCain Foods*, Toronto, Friesens Printers.
- Sturgeon, Tim J. (2002), “Modular production networks: a new American model of industrial organisation”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, N° 3.
- (1999), “Turn-key production networks: industry, organization, economic development, and the globalization of electronics contract manufacturing”, tesis para optar al grado de doctorado, Berkley, Universidad de California.
- Sturgeon, T. y R. Lester (2002), “Upgrading East Asian industries: new challenges for local suppliers”, Cambridge, Massachusetts, Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT).
- Suez Energy International (2007), “Information meeting”, 6 de febrero.
- Suframa (Superintendência da Zona Franca de Manaus) (2007), “Indicadores de desempenho do pólo industrial de Manaus”, 28 de junio.
- Suncor Energy (2007), sitio oficial [en línea] <http://www.suncor.com>.
- (2006), *Annual Report*, 2006, Calgary.
- (2003), *Annual Report*, 2003, Calgary.
- Teck Cominco (2007a), “A diversified mining & metals company”, documento presentado en el decimoquinto foro Diggers & Dealers, 6 de agosto [en línea] <http://www.teckcominco.com>.
- (2007b), “Corporate development” [en línea] <http://www.teckcominco.com>.
- (2007c), “Operations” [en línea] <http://www.teckcominco.com>.
- (2007d), “Finance” [en línea] <http://www.teckcominco.com>.
- (2007e), “CIM Vancouver Branch” [en línea] <http://www.teckcominco.com>.

- (2007f), “Exploration” [en línea] <http://www.teckcominco.com>.
- (2007g), “Teck Cominco”, documento presentado en las Reuniones de inversionistas de CIBC World Markets, 12 al 16 de noviembre.
- (2007h), “2nd quarter 2007”, documento presentado en la Conferencia de inversionistas retransmitida vía Internet, 31 de julio [en línea] <http://www.teckcominco.com>.
- (2007i), “Teck Cominco”, documento presentado en la Conferencia de minería de Merryll Lynch, 6 de septiembre [en línea] <http://www.teckcominco.com>.
- (2006a), *Annual Report, 2006*, Vancouver.
- (2006b), *Sustainability Report 2006*, Vancouver.
- (2001), *Annual Report, 2001*, Vancouver.
- Telefónica (2007), *Informe anual 2006*, Madrid
- Tenaris (2007), “Tenaris to acquire Hydril”, *nota de prensa*, 12 de febrero.
- Ternium (2007a), “Sidor y el gobierno venezolano firman acuerdo de cooperación”, *nota de prensa*, 24 de agosto.
- (2007b), “Ternium vende activos no esenciales en Estados Unidos”, *nota de prensa*, 19 de diciembre.
- The Canadian Encyclopedia (s/f), “Bitumen” [en línea] <http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=A1ARTA0000787>.
- The Economist* (2007a), “The European car industry: collision course”, 22 de diciembre.
- (2007b), “Telecom—equipment makers, toughing it out”, 25 de octubre.
- (2007c), “Hungry tiger, dancing elephant: how India is changing IBM’s world”, 7 de abril.
- (2006), “Survey: Telecoms convergence. Your television is ringing”, 12 de octubre.
- The Thomson Corporation (2007a), sitio oficial [en línea] <http://www.thomson.com>.
- (2007b), *Investor Face Book, 2007*, Toronto.
- (2007c), *Annual Information Form, 2006*, Toronto.
- (2007d), “Second quarter 2007”, 26 de julio [en línea] <http://www.thomson.com>.
- (2006), *Annual Report, 2006*, Toronto.
- (2000), *Annual Report, 2000*, Toronto.
- The Wall Street Journal* (2007a), 16 de julio.
- (2007b), “Mexico seeks a lasting share of aerospace boom”, 28 de noviembre 28.
- Thury, Mauro (2002), *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia bens eletrônicos de consumo*, Campinas, Universidad Estadual de Campinas.
- Transelec (2007), sitio oficial [en línea] <http://www.transelec.cl>.
- (2006), *Annual Report, 2006*, Santiago de Chile.
- TV over Net (2007), 2 de marzo [en línea] <http://www.tvoer.net>
- UNCTAD (Comisión de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo) (2008), “Foreign direct investment reached new record in 2007”, *nota de prensa*, (UNCTAD/PRESS/PR/2008/001), 8 de enero.
- (2007), *World Investment Report, 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development* (UNCTAD/WIR/2007), Ginebra, Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.07.II.D.9.
- (2006), *World Investment Report, 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development* (UNCTAD/WIR/2006), Ginebra, Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.06.II.D.11.
- (2005), *World Investment Report, 2005: transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, Ginebra, Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.05.II.D.10.
- (2002), *World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness* (UNCTAD/WIR/2002), Ginebra, agosto. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.02.II.D.4.
- Unión Fenosa (2008), “Unión Fenosa inicia la construcción del ciclo combinado de Durango en México”, 17 de enero.
- (2007), “Unión Fenosa lanza un plan para desarrollar 1.400MW de energías renovables en América Latina”, *nota de prensa*, 13 de junio.
- U.S Commercial Service (2008), “Welcome to the U.S. Commercial Service in Canada” [en línea] <http://www.buyusa.gov/canada/en/>
- Valor econômico* (2008a), “Coca-Cola sai da Vonpar e fica com 50% da Charrua”, 20 de agosto.
- (2008b), “Níquel do PA atrai Anglo American”, 4 de enero
- (2007a), “Unido ao Real, Santander vai liderar em SP”, 8 de octubre.
- Valor online* (2008), “P&G estuda investir R\$ 1 bi em fábrica no Rio”, 15 de enero.
- (2007a), “PepsiCo compra Lucky y populariza linha”, 3 de octubre.
- (2007b), “Só 50% dos investimentos em etanol são confirmados”, 5 de noviembre.
- (2007c) “Sadia terá fábrica nos Emirados”, 31 de octubre.
- (2007d), “Os novos rumos da mexicana Elektra”, 1 de octubre.
- (2007e), “Mexicano e popular, Azteca chega ao Brasil”, 27 de julio.

- Van Liemt, G. (2007), “Subcontracting in electronics: from contract manufacturers to providers of Electronic Manufacturing Services (EMS)”, *Working paper*, N° 249, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo.
- Vecino, Carlos (2007), “Foreign direct investment in Latin America: exploring host-country determinants and multinationals’ motives. Based on global and Canadian investors’ activities”, tesis para optar al grado de doctorado, Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander.
- Votorantim Metais (2007a), “Votorantim Metales adquiere US Zinc por US\$ 295 millones”, *nota de prensa*, 21 de noviembre.
- (2007b), “Votorantim Metales adquiere la segunda mayor siderúrgica de Colombia por U\$S 491 millones”, *nota de prensa*, 20 de marzo.
- Warman, J. (1987) “La industria electrónica y el CETEI”, *Contacto*, N° 24, 25 y 26, México, D.F., Cámara Nacional de la Industria Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas (CANIECE).
- Xstrata (2007), “2006 highlights”, <http://www.xstrata.com>.
- Yamana Gold (2008), “Yamana vision”, 8 de febrero [en línea] <http://www.yamana.com>.
- (2007a), “Yamana vision”, Analyst Day, 18 de octubre [en línea] <http://www.yamana.com>.
- (2007b), sitio oficial [en línea] <http://www.yamana.com>.
- (2007c), “Yamana Gold and Meridian Gold reach agreement”, *News Release*, 24 de febrero [en línea] <http://www.yamana.com>.
- (2007d), “Exploration overview” [en línea] <http://www.yamana.com>.
- (2007e), “Operations overview” [en línea] <http://www.yamana.com>.
- (2006), *Annual Report*, 2006, Toronto.
- (2003), *Annual Report*, 2003, Toronto.