

# Globalización, integración y comercio inclusivo en América Latina

Textos seleccionados 2010-2014

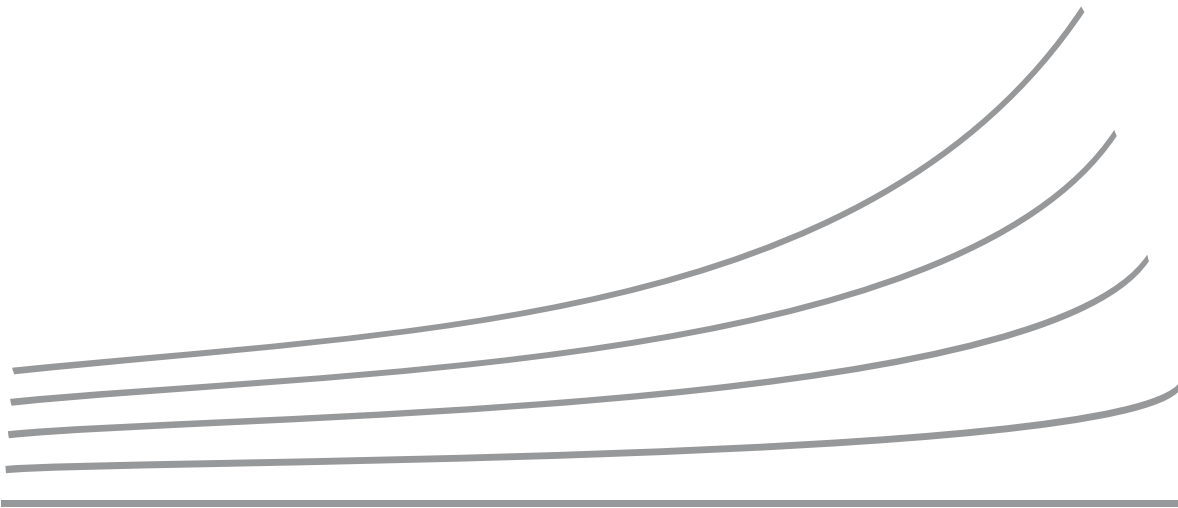
Oswaldo Rosales (compilador)



NACIONES UNIDAS

CEPAL





## Capítulo VI

### La necesidad de la integración regional en América Latina y el Caribe ante las transformaciones mundiales en curso

**Fuente:** *Integración regional: hacia una estrategia de cadenas de valor inclusivas* (CEPAL, 2014)

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36733/S2014216\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36733/S2014216_es.pdf)

Este capítulo se inicia con una síntesis de las principales fortalezas y debilidades que caracterizan a América Latina y el Caribe en términos de su inserción en el comercio mundial. Entre las primeras se destacan, además de la conocida dependencia de las materias primas, la baja proporción de empresas exportadoras y la fuerte concentración de los envíos en un grupo muy reducido de grandes empresas. Entre las segundas, se destacan su abundante dotación de recursos naturales renovables y no renovables y su atractivo mercado de consumo. A continuación, se argumenta que una mayor integración comercial y productiva entre los propios países de la región puede ayudar a superar varias de las debilidades ya mencionadas. Ello, por cuanto el comercio intrarregional resulta más propicio para la diversificación exportadora, la internacionalización de las pymes y la creación de encadenamientos productivos que las exportaciones dirigidas a otros destinos.

## A. Fortalezas y debilidades de la inserción económica internacional de la región

Conviene en este punto efectuar una breve síntesis de las principales fortalezas y debilidades con que América Latina y el Caribe enfrenta el intenso proceso de transformaciones en curso en la economía mundial. La región representó en 2012 cerca del 9% de la población y del producto mundial. En el mismo año, fue el destino del 13% de los flujos mundiales de entrada de IED (excluidos los centros financieros del Caribe). Esta cifra refleja el atractivo que tiene la región para los inversionistas extranjeros, ya sea por el dinamismo de sus mercados internos, su abundancia de recursos naturales o sus ventajas como plataforma de exportación a terceros mercados. Por el contrario, la participación regional en los flujos mundiales de salida de IED en 2012 fue inferior al 4%. La proporción que representa la región en el comercio internacional también es inferior a la que exhibe en población y producto, pues en 2012 alcanzó al 6% de las exportaciones mundiales de bienes y al 4% de las de servicios. La brecha es aún más marcada en materia de generación de conocimientos patentables: en 2012, América Latina y el Caribe concentró menos del 3% de las solicitudes mundiales de patentes (véase el cuadro VI.1). Se vincula directamente con este pobre resultado el bajo nivel de gasto que la región destina a investigación y desarrollo (I+D). Según cifras del Banco Mundial, dicho gasto fue en promedio del 0,83% del PIB regional entre 2005 y 2010; sin embargo, esta cifra está influida en gran medida por el dato correspondiente al Brasil, del 1,1% del PIB. En todos los demás países de la región, el gasto en I+D es inferior al 0,7% del PIB. Estas cifras contrastan con la media del 2,5% del PIB que se registra en los países de altos ingresos y del 1,7% del PIB en las economías en desarrollo de Asia y el Pacífico.

### ■ Cuadro VI.1

América Latina y el Caribe y mundo: variables económicas seleccionadas, 2012

	Población (millones de habitantes)	PIB (billones de dólares) <sup>a</sup>	Exportaciones (miles de millones de dólares)		Flujos de inversión extranjera directa (miles de millones de dólares) <sup>b</sup>		Solicitudes de patentes (en números)
			Exportaciones de bienes	Exportaciones de servicios	Entradas	Salidas	
América Latina y el Caribe	610	7,3	1 120	157	175	51	59 314
Mundo	7 080	83,2	18 401	4 350	1 351	1 391	2 347 700
Participación de América Latina y el Caribe (Porcentajes)	8,6	8,8	6,2	3,6	12,9	3,6	2,5

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, *World Population Prospects. The 2012 Revision* [en línea] <http://esa.un.org/wpp/Documentation/publications.htm>, para la población; Fondo Monetario Internacional (FMI), *World Economic Outlook Database*, Washington, D.C., octubre de 2013, para el PIB; Organización Mundial del Comercio (OMC), *Statistics database*, para las exportaciones de bienes y servicios; Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), base de datos UNCTADSTAT [en línea] <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=88>, para la inversión extranjera directa, y Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), *WIPO Statistics Database*, para las solicitudes de patentes.

<sup>a</sup> En paridad de poder adquisitivo.

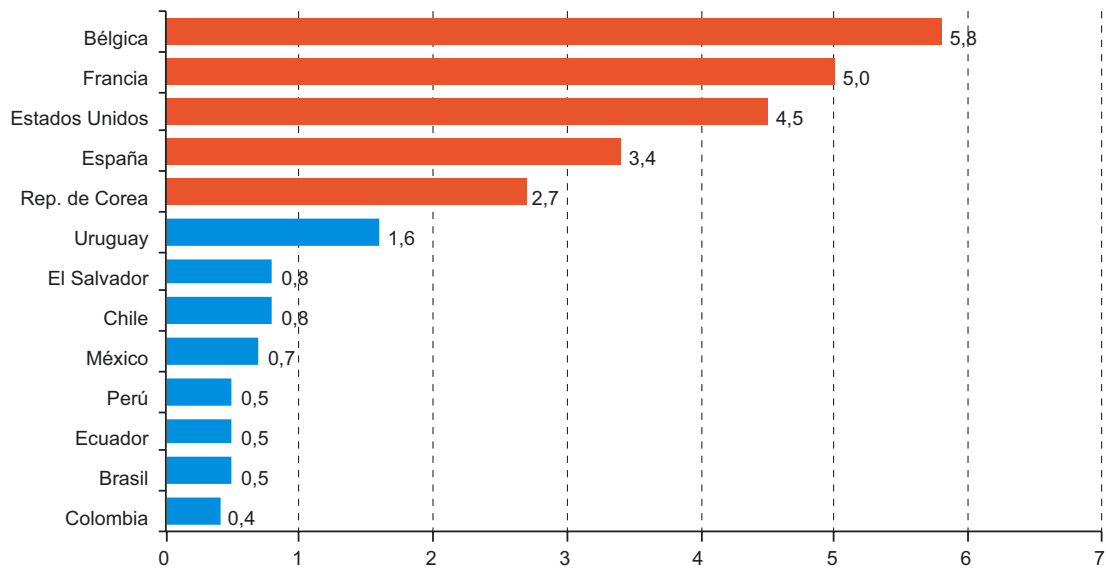
<sup>b</sup> En las cifras de América Latina y el Caribe se excluyen los centros financieros del Caribe.

La región presenta diversas carencias en su desempeño exportador, que reflejan la heterogeneidad estructural que la caracteriza. Por una parte, la proporción de empresas que exportan es muy

reducida y se sitúa bajo el 1% en la mayoría de los países para los que se dispone de información (véase el gráfico VI.1). Por otra parte, existe una fuerte concentración de las exportaciones en un número reducido de grandes empresas altamente internacionalizadas, por lo general asociadas a los recursos naturales (véase el cuadro VI.2). En efecto, el primer percentil de las firmas exportadoras concentra una proporción superior al 70% de los envíos totales en la Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Chile, Colombia, México, el Paraguay, el Perú y Venezuela (República Bolivariana de) (véase el gráfico VI.2). Las empresas exportadoras de la región presentan una alta rotación, como resultado —entre otras causas— de su elevada dependencia de un número reducido de productos y mercados de destino (véase el gráfico VI.3).

### ■ Gráfico VI.1

**Países seleccionados: proporción de empresas exportadoras respecto del total de empresas, alrededor de 2010**  
(En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las aduanas de los respectivos países; Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE); Banco Mundial y estudios especializados.

América Latina y el Caribe es una región heterogénea en cuanto a su participación en cadenas mundiales de valor. Esta se puede medir por la participación de los insumos importados en las exportaciones. Una comparación entre las distintas regiones del mundo indica que Centroamérica y México, junto con Asia oriental y sudoriental, se encuentran entre las regiones en desarrollo con mayor grado de inserción en cadenas de valor. Este resultado se debe en gran medida al carácter de la inserción internacional de México y los países centroamericanos, basada fuertemente en industrias procesadoras (maquila) cuyas exportaciones incorporan una elevada proporción de bienes intermedios importados. En efecto, se trata de países con un alto grado de integración en la “fábrica América del Norte”, que participan de manera activa en cadenas de los sectores electrónico, automotor, de insumos médicos y de confecciones, entre otros. En contraste, América del Sur tiene uno de los más bajos niveles de participación en cadenas mundiales de valor, en tanto que el Caribe se sitúa en una posición intermedia (véase el gráfico VI.4).

## ■ Cuadro VI.2

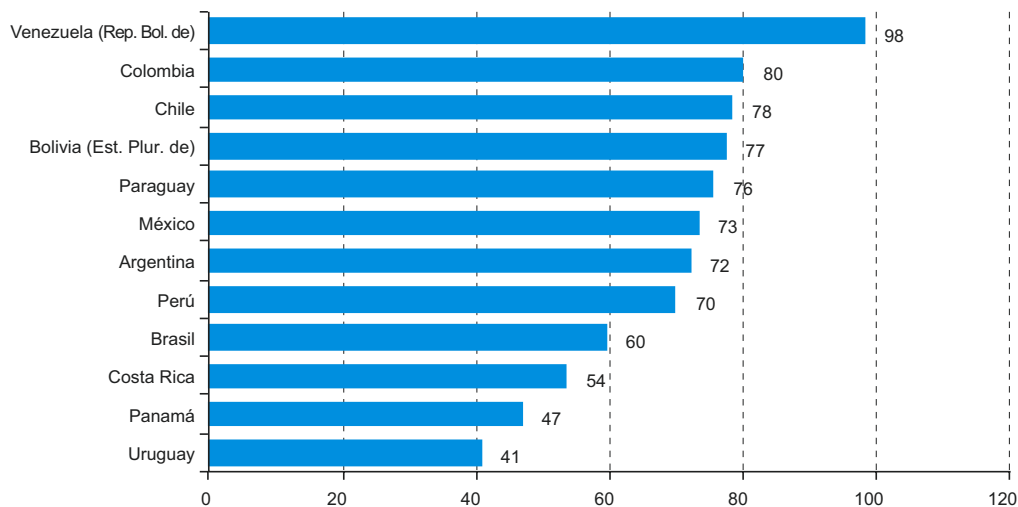
### América Latina y el Caribe: 20 principales empresas exportadoras, 2012

Posición entre las 100 exportadoras principales	Posición entre las 500 empresas principales	Empresa	País	Sector	Exportaciones (millones de dólares)	Exportaciones (porcentaje de las ventas totales)
1	3	PDVSA	Venezuela (República Bolivariana de)	Petróleo/gas	121 480	97,6
2	2	PEMEX	México	Petróleo/gas	50 370	39,8
3	5	VALE	Brasil	Minería	25 580	55,9
4	1	PETROBRAS	Brasil	Petróleo/gas	22 169	16,1
5	7	ECOPETROL	Colombia	Petróleo/gas	15 269	40,5
6	25	CODELCO	Chile	Minería	13 878	87,5
7	30	CEMEX	México	Cemento	10 820	71,2
8	32	Norberto Odebrecht	Brasil	Construcción	9 260	65,9
9	22	FEMSA	México	Bebidas/licores	7 293	39,7
10	28	Grupo Alfa	México	Multisectorial	6 847	44,4
11	45	Volkswagen de México	México	Automotor	6 826	58,7
12	63	Escondida	Chile	Minería	6 588	74,7
13	20	Bunge Alimentos	Brasil	Agroindustria	6 321	33,6
14	55	Grupo México	México	Minería	5 756	56,5
15	36	Grupo Bimbo	México	Alimentos	5 228	39,2
16	72	Industrias Peñoles	México	Minería	5 158	68,4
17	89	Embraer	Brasil	Aeroespacial	4 951	82,9
18	58	Chrysler	México	Automotor	4 756	50,0
19	42	Cargill	Brasil	Agroindustria	4 154	35,1
20	144	Minera Antamina	Perú	Minería	3 824	100,0

Fuente: Revista *América Economía* [en línea] [http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking\\_500\\_latinoamerica\\_2013/las-100-mayores-exportadoras.php](http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_latinoamerica_2013/las-100-mayores-exportadoras.php).

## ■ Gráfico VI.2

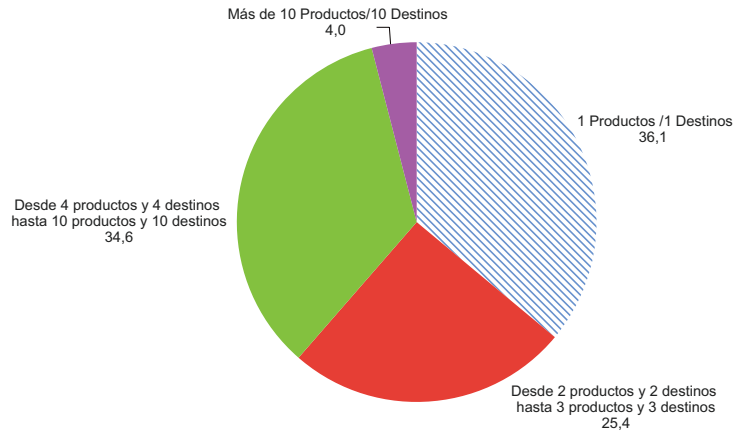
### América Latina (países seleccionados): participación en el valor exportado del primer percentil de empresas exportadoras, alrededor de 2010 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las aduanas de los respectivos países; Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE); Banco Mundial y estudios especializados.

■ **Gráfico VI.3**

**América Latina (10 países): distribución de las empresas exportadoras por número de mercados y productos, alrededor de 2010<sup>a</sup>**  
(En porcentajes)

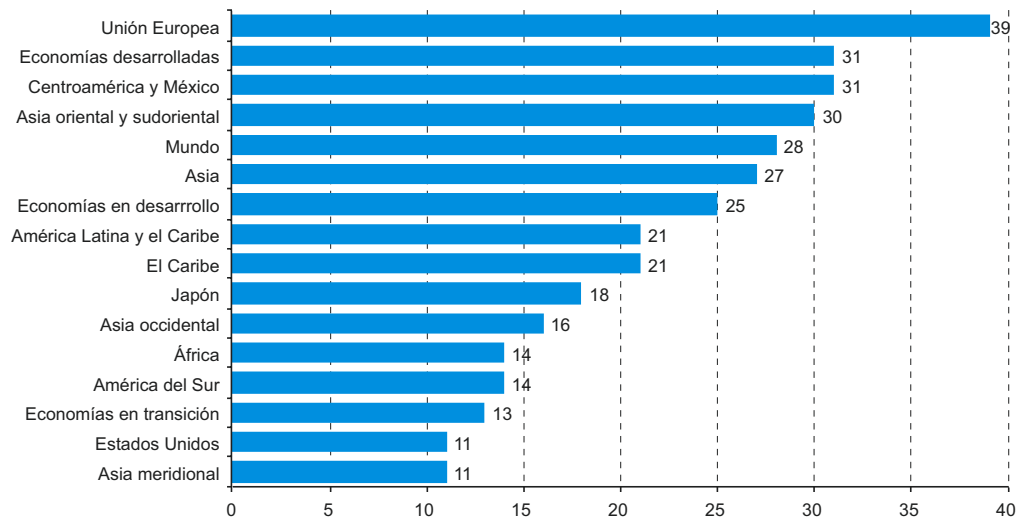


**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las aduanas de los respectivos países.

<sup>a</sup> Se incluye información de la Argentina, el Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, el Paraguay, el Perú, el Uruguay y Venezuela (República Bolivariana de).

■ **Gráfico VI.4**

**Países y regiones seleccionados: participación del valor agregado importado en las exportaciones, 2010**  
(En porcentajes)



**Fuente:** Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *Global Value Chains and Development. Investment and Value Added Trade in the Global Economy*, Ginebra [en línea] [http://unctad.org/en/publicationslibrary/diae2013d1\\_en.pdf](http://unctad.org/en/publicationslibrary/diae2013d1_en.pdf).

Con retraso en comparación con otras regiones emergentes como Asia y Europa oriental, América Latina y el Caribe ingresó en diversas cadenas de servicios mundiales durante la década pasada. En particular, la región se sitúa en una posición estratégica para proveer al mercado norteamericano, por su cercanía geográfica, ubicación en el mismo huso horario y nivel competitivo de salarios. En este contexto, la región ha recibido un importante volumen de inversión interna y extranjera en los sectores de externalización de procesos empresariales (*business process outsourcing* (BPO)), servicios de salud, industrias creativas, servicios asociados a las tecnologías de la información

(*information technology outsourcing* (ITO)) y otros servicios, como los de educación y los de generación de conocimiento (*knowledge process outsourcing* (KPO)). El sector de la externalización de procesos empresariales y de servicios asociados a las tecnologías de la información de la región generó ventas por 8.000 millones de dólares en 2010, frente a 5.000 millones de dólares en Europa oriental (Tucci, 2011). Varios países de la región han logrado posicionarse en los distintos mercados de los servicios mundiales (véase el cuadro VI.3). Entre ellos se cuentan países grandes (Argentina, Brasil y México), medianos (Chile, Colombia y Perú) y pequeños (los países centroamericanos, Cuba, Jamaica y la República Dominicana). Varias ciudades de estos países están entre los 50 lugares más atractivos del planeta para la prestación de servicios mundiales<sup>83</sup>.

### ■ Cuadro VI.3

#### Países de América Latina y el Caribe: participación en cadenas de servicios mundiales

Servicios de procesos empresariales	Servicios de salud	Industrias creativas	Tecnologías de la información	Otros servicios
Contabilidad y finanzas Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, México, Uruguay	Turismo médico Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Panamá	Industria audiovisual Argentina, Brasil, Chile, México	Desarrollo de <i>software</i> Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Uruguay	Educación Argentina, Brasil, Chile
Gestión y desarrollo de procesos Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, México, Uruguay	Ensayos clínicos Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú	Publicidad Argentina, Brasil, Chile, México	Consultoría y servicios informáticos Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Uruguay	Investigación, desarrollo e innovación Brasil, Chile, México
Recursos humanos Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Uruguay	Telemedicina Argentina, Brasil, Colombia, México	Industrias de contenido Argentina, Brasil, México	Gestión, integración y mantenimiento de aplicaciones Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Uruguay	Ingeniería y construcción Argentina, Brasil, Chile, México
Centros de llamadas, de contacto y de atención al cliente Países de Centroamérica, Chile, Colombia, Perú, República Dominicana, Uruguay	Telediagnóstico Brasil, México	Arquitectura Argentina, Brasil, Chile, México	Infraestructura y redes Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica, Uruguay	Servicios intensivos en conocimiento (servicios legales, investigación financiera y de mercado) Brasil, Chile, Costa Rica, México
Servicios auxiliares Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Uruguay	Análisis e interpretación de resultados médicos Brasil, México, Uruguay	Diseño Argentina, Brasil, México	Videjuegos, animación y simulación Argentina, Chile	Servicios financieros Brasil, Chile, Costa Rica, México
Centros de servicios compartidos Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Uruguay				

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Andrés López, Andrés Niembro y Daniela Ramos, "Promotion policies for services offshoring: global analysis and lessons for Latin America", *Latin America's emergence in global services. A new driver of structural change in the region?*, René Hernández y otros (eds.), Libros de la CEPAL, N° 121 (LC/G.2599-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), marzo de 2014.

En América Latina y el Caribe existen tres modelos de negocios en las cadenas de servicios mundiales. El primero corresponde a los centros de servicios compartidos, que son filiales de empresas multinacionales que concentran servicios clave como las tecnologías de la información, la gestión de los recursos humanos y la contabilidad. Estos centros están localizados principalmente en la Argentina, el Brasil, Chile, Costa Rica y México. El segundo modelo de negocios es el de las empresas multinacionales de servicios mundiales que venden prestaciones en todo el orbe. Estas empresas, establecidas hace tiempo en la región, previamente vendían sus servicios sobre todo en el mercado interno. En forma reciente se han incorporado a este grupo empresas prestadoras de servicios mundiales procedentes de la India. Por último, están las empresas latinoamericanas que tiempo atrás solo vendían servicios asociados a las tecnologías de la información, pero que han

<sup>83</sup> Entre estas ciudades se incluyen: San José (lugar 13 en el mundo), Sao Paulo (Brasil) (18), Santiago (21), Buenos Aires (24), Curitiba (Brasil) (27), Montevideo (37), Río de Janeiro (Brasil) (38), México D.F. (40), Monterrey (México) (42), Brasilia (43), Guadalajara (México) (48) y Bogotá (49) (Tholons, 2013).



ampliado su gama de ventas a los servicios de procesos empresariales (Hernández y otros, 2014). Los avances de la región en términos de inserción en las cadenas de servicios mundiales se explican en parte por la combinación de diversas políticas públicas y alianzas público-privadas, en ámbitos como la atracción de empresas multinacionales y la internacionalización de empresas locales.

Cabe destacar que los beneficios económicos y sociales de la inserción en cadenas mundiales de valor no dependen solo del grado de participación, sino también de su calidad. Una alta participación es positiva en la medida en que un país logre: i) mejorar su competitividad internacional, mediante la incorporación de los mejores insumos disponibles a nivel internacional, así como de los conocimientos técnicos y prácticas empresariales presentes en la cadena respectiva, y ii) traspasar este conocimiento y productividad a los demás sectores de la economía. Por el contrario, si un país presenta una alta participación en cadenas de valor pero esta se concentra principalmente en actividades como el ensamblaje de productos manufactureros en enclaves, los beneficios tenderán a limitarse a la creación de empleo de baja productividad. Por su parte, una escasa participación en cadenas de valor puede ser negativa si la competitividad exportadora se ve afectada por la dificultad para acceder a insumos de calidad internacional o a conocimientos y redes presentes en dichas cadenas. En la medida en que esos insumos, conocimientos y redes estén disponibles en el propio país, los efectos negativos sobre su competitividad internacional serán menores.

Un activo estratégico del que dispone la región es su mercado interno. En efecto, el buen desempeño de América Latina y el Caribe en términos de crecimiento durante la mayor parte del último decenio trajo aparejado un aumento continuo del ingreso por habitante desde 2003. Asimismo, vinculados a un favorable ciclo económico internacional y a políticas nacionales orientadas a una mayor inclusión social, la región ha mostrado notables avances en la reducción de la pobreza y la indigencia (si bien se observa una desaceleración de este proceso a partir de 2011). De este modo, entre 2002 y 2013, la pobreza se redujo del 43,9% al 27,9% de la población, mientras que la indigencia disminuyó del 19,3% al 11,5% (CEPAL, 2013c). A lo largo del último decenio, la región también ha exhibido una tendencia a la mejora de la distribución del ingreso, si bien la desigualdad se mantiene en niveles muy elevados en comparación con otras regiones. El coeficiente de Gini regional se redujo de 0,547 en 2002 a 0,496 en 2012 (CEPAL, 2014)<sup>84</sup>. Por su parte, el desempleo urbano ha seguido una tendencia descendente desde 2004 y a fines de 2013 habría alcanzado una tasa de entre el 6,2% y el 6,3%, que corresponde a un mínimo histórico (CEPAL/OIT, 2013).

La conjunción de los factores expuestos se ha traducido en una expansión del mercado regional de consumo, asociada al considerable crecimiento de la población de ingresos medios. Según un estudio reciente del Banco Mundial, esta pasó de 103 millones de personas en 2003 a 152 millones de personas (un 29% de la población regional) en 2009. Se prevé que esta expansión continúe en las próximas dos décadas, si bien a un ritmo más lento que en el período iniciado en 2003. De este modo, se proyecta que en 2030 la población de clase media representará el 42% de la población regional (Ferreira y otros, 2013)<sup>85</sup>.

La abundante dotación de recursos naturales de la región constituye otro activo estratégico. En minería, por ejemplo, Chile es el mayor productor mundial de cobre, mientras que el Brasil es el tercer productor mundial de hierro. México es el primer productor de plata y el quinto de molibdeno y de plomo de mina. El Perú se ubica entre los primeros productores mundiales de plata, cobre, oro y plomo. El Estado Plurinacional de Bolivia es el cuarto productor de estaño de mina y el sexto productor de plata. Por su parte, Colombia es el séptimo productor de níquel refinado, Cuba es el octavo productor de níquel de mina y Jamaica, el séptimo productor de bauxita. Entre 1990 y 2012, aumentó en forma significativa la participación de la región en la producción mundial de oro,

<sup>84</sup> En ambos años, el coeficiente de Gini corresponde al promedio simple de 18 países de América Latina.

<sup>85</sup> De acuerdo con la metodología empleada en dicho estudio, se consideran de clase media los hogares con ingresos diarios per cápita de entre 10 y 50 dólares, medidos en paridad de poder adquisitivo. Los hogares pobres son aquellos con ingresos de entre 0 y 4 dólares, y los vulnerables aquellos con ingresos de entre 4 y 10 dólares.

molibdeno de mina y cobre de mina, y también se incrementó, en menor proporción, la participación en el caso del cobre refinado (véase el cuadro VI.4). En materia energética, América Latina y el Caribe fue en 2012 la segunda región con mayores reservas petroleras probadas (después de Oriente Medio), equivalentes a un 20% del total. Estas se concentran principalmente en la República Bolivariana de Venezuela, que poseía el 88% de las reservas probadas de la región a fines de 2012 (British Petroleum, 2013).

#### ■ Cuadro VI.4

**América Latina y el Caribe: participación de la producción minera en el total mundial, 1990 y 2012**  
(En porcentajes)

Mineral o metal	1990	2012	Principales tres productores de la región en 2012
Bauxita	22,9	19,6	Brasil, Jamaica y Suriname
Cobre de mina	24,9	44,6	Chile, Perú y México
Cobre refinado	15,7	19,0	Chile, México y Perú
Oro	10,3	21,4	Perú, México y Colombia
Plata	34,2	47,7	México, Perú y Chile
Estáño de mina	28,3	20,5	Perú, Bolivia (Estado Plurinacional de) y Brasil
Hierro	22,6	21,1	Brasil, Venezuela (República Bolivariana de) y México
Molibdeno de mina	15,8	23,8	Chile, Perú y México
Zinc de mina	16,8	19,4	Perú, México y Bolivia (Estado Plurinacional de)

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Recursos naturales: situación y tendencias para una agenda de desarrollo regional en América Latina y el Caribe* (LC/L.3748), Santiago de Chile, diciembre de 2013.

América Latina y el Caribe es también una destacada potencia agrícola, pues concentra el 52% de la producción mundial de soja, el 16% de la de carne y maíz, y el 11% de la de leche (véase el cuadro VI.5). Asimismo, posee un tercio de las reservas mundiales de agua dulce (véase el gráfico VI.5) y un 15% de la superficie agrícola mundial (véase el cuadro VI.6). Por otra parte, la región posee una gran reserva de biodiversidad, principalmente en la Amazonia. Seis de los 17 países denominados megadiversos en el mundo pertenecen a la región: Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela (República Bolivariana de).

#### ■ Cuadro VI.5

**América Latina y el Caribe: participación de la producción de productos agrícolas seleccionados en el total mundial, 2012**  
(En porcentajes)

	Arroz	Maíz	Soja	Trigo	Carne <sup>a</sup>	Leche <sup>a</sup>
Centroamérica y el Caribe <sup>b</sup>	0,4	3,0	0,1	0,3	2,9	2,2
América del Sur	3,3	12,7	51,8	2,9	12,9	8,9
América Latina y el Caribe	3,7	15,7	51,9	3,2	15,8	11,1

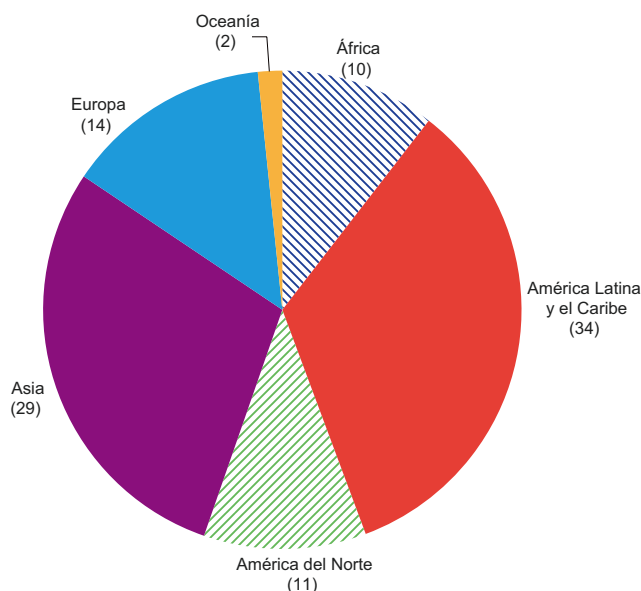
**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), base de datos FAOSTAT [en línea] [www.faostat.fao.org](http://www.faostat.fao.org) [fecha de consulta: 6 de enero de 2014].

<sup>a</sup> Los datos corresponden a 2011.

<sup>b</sup> Se incluye a México.

### ■ Gráfico VI.5

**Distribución de las reservas mundiales de agua, por región, 2011<sup>a</sup>**  
(En porcentajes)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Sistema de información global sobre el uso del agua en la agricultura y el medio rural (AQUASTAT) [en línea] <http://www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm> [fecha de consulta: 6 de enero de 2014].

<sup>a</sup> Corresponde al total de los recursos hídricos renovables.

### ■ Cuadro VI.6

**Distribución de la superficie agrícola mundial, por región, 2011**  
(En millones de hectáreas y porcentajes)

Región	Tierras arables y cultivos permanentes	Praderas y pastos permanentes	Superficie agrícola	Porcentaje de la superficie agrícola mundial
África	258,3	911,4	1 169,7	23,8
Asia	553,6	1 079,9	1 633,5	33,3
América Latina y el Caribe	188,0	553,0	741,0	15,1
América del Norte	210,7	263,4	474,1	9,7
Europa	292,1	177,8	469,9	9,6
Oceanía	50,3	373,1	423,4	8,6
Mundo	1 553,0	3 358,6	4 911,6	100,0

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), base de datos FAOSTAT [en línea] [www.faostat.fao.org](http://www.faostat.fao.org) [fecha de consulta: 6 de enero de 2014].

Debido a este conjunto de factores, la región, y América del Sur en particular, está llamada a desempeñar un rol estratégico en la seguridad alimentaria mundial durante las próximas décadas. En efecto, se proyecta que en 2050 la población mundial superará los 9.500 millones de personas. Esto representa un incremento de 2.600 millones de personas con respecto a la cifra de 2010 (Naciones Unidas, 2012a). Prácticamente la totalidad de dicho aumento tendrá lugar en los actuales países en desarrollo, en particular de África Subsahariana y Asia meridional. La FAO prevé que para alimentar a esta población, que será no solo más numerosa sino también más urbana<sup>86</sup> y más rica, la producción de alimentos (excluidos los que se emplean en la producción de biocombustibles) deberá aumentar

<sup>86</sup> Se espera que en 2050 más del 70% de la población mundial sea urbana, en comparación con alrededor de un 50% en la actualidad (FAO, 2009).

un 70%. Los acelerados procesos de urbanización y expansión de las clases medias en Asia y el resto del mundo en desarrollo originarán importantes cambios en los patrones de alimentación, redundando en una mayor demanda de carnes, lácteos, hortalizas, frutas y pescado (FAO, 2009). Esta es una oportunidad histórica que se presenta a la región. Para aprovecharla plenamente se requerirá la adopción de políticas coherentes de largo plazo en una gran variedad de ámbitos, incluidos, entre otros, la adaptación y la mitigación del cambio climático, el adecuado manejo de los recursos hídricos y de la biodiversidad, la provisión de una adecuada infraestructura regional de transporte y energía, y el desarrollo de nuevas tecnologías agrícolas y de eficiencia energética.

En síntesis, desde el punto de vista de su inserción económica internacional, la región presenta entre sus principales fortalezas un atractivo mercado interno y una abundante dotación de recursos naturales, tanto renovables como no renovables. Entre sus principales debilidades se cuentan una insuficiente inserción en la economía del conocimiento y una participación poco dinámica en el comercio internacional. Estos dos últimos aspectos están estrechamente vinculados, como lo muestra la prevalencia en la canasta exportadora regional de las materias primas y de las manufacturas basadas en bajos costos laborales.

## **B. La importancia crítica del espacio regional**

Aunque pueda resultar paradójico a primera vista, el actual contexto económico mundial —marcado por el desplazamiento de la riqueza hacia las economías emergentes, en particular de Asia— dificulta los avances en materia de transformación estructural en América Latina, por cuanto incentiva una especialización comercial que no ha favorecido la acumulación de capacidades productivas en la región. El resultado es un escenario propicio para que la región siga inmersa en la denominada “trampa del ingreso medio” (CAF/CEPAL/OCDE, 2013).

El período de altos precios de las materias primas como resultado de la elevada demanda asiática ha traído buenas y malas noticias para los países exportadores de dichos productos, ubicados principalmente en América del Sur. Por una parte, se han beneficiado de un mayor crecimiento, mejores términos de intercambio y una menor inflación (producto de la apreciación de sus monedas y la consiguiente disminución del costo de los productos importados). Por otra parte, esos países han intensificado su especialización en sectores primarios, frecuentemente caracterizados por una baja creación directa de empleo, escasos eslabonamientos con el resto de la economía y crecientes problemas ambientales. Al mismo tiempo, la apreciación cambiaria ha reducido la competitividad de sus sectores no exportadores de materias primas, con lo que se han acentuado los síntomas de la “enfermedad holandesa” y se ha estimulado la aparición de burbujas especulativas en los sectores no transables. Por último, cabe mencionar los riesgos asociados a la volatilidad de los precios de las materias primas.

Por su parte, los países de la región que han desarrollado una especialización exportadora en manufacturas intensivas en mano de obra (México y algunos países de Centroamérica) han debido enfrentar la tenaz competencia asiática en sus propios mercados y en sus principales mercados de exportación, en particular los Estados Unidos. En este contexto, suele afirmarse que la irrupción en la economía mundial de China y las demás economías asiáticas, junto con estimular el crecimiento en la región, ha favorecido su reprimarización y desindustrialización. Cabe destacar, en todo caso, que la dificultad para crear ventajas comparativas dinámicas en el sector manufacturero es también un síntoma de los propios problemas de productividad de la región, que han sido exacerbados por la competencia asiática.

No parece probable que el contexto internacional descrito se modifique de manera sustancial en los próximos años. Por un lado, la demanda asiática de materias primas debiera mantenerse en niveles relativamente altos, no solo la de China (pese a la moderación de su crecimiento) sino también la de otras grandes economías, en particular la India. Por otro lado, si bien China transitará en forma gradual hacia una estructura productiva caracterizada por un mayor peso de las industrias intensivas en conocimiento y tecnología, resulta muy probable que otros países asiáticos como la India, Viet Nam o Bangladesh pasen a ocupar los nichos de mercado de manufacturas intensivas en mano de obra que China actualmente domina (CAF/CEPAL/OCDE, 2013). En consecuencia, se mantendría la situación de fuerte competencia con Asia que hoy enfrentan dichas industrias en América Latina y el Caribe.

En vista de las anteriores consideraciones, la profundización del mercado regional constituye una estrategia indispensable para que América Latina y el Caribe avance hacia una inserción internacional más conducente al cambio estructural. En efecto, para la mayoría de los países de la región, el comercio intrarregional posee características que lo hacen cualitativamente superior a las exportaciones dirigidas a otros mercados. Para la gran mayoría de ellos, el mercado latinoamericano resulta el más propicio para la diversificación exportadora, ya que es, a considerable distancia del resto, el que absorbe el mayor número de productos exportados (véase el cuadro VI.7)<sup>87</sup>.

### ■ Cuadro VI.7

**América Latina y el Caribe (países seleccionados): número de productos exportados a destinos seleccionados, 2012<sup>a</sup>**  
(En unidades)

País	América Latina y el Caribe	Estados Unidos	Unión Europea	China	Japón
Argentina	3 591	1 465	1 712	407	388
Belice	92	87	26	23	8
Bolivia (Estado Plurinacional de)	679	323	264	51	74
Brasil	3 929	2 762	2 991	1 389	1 247
Chile	3 014	1 275	1 296	362	313
Colombia	3 239	1 708	1 250	253	201
Costa Rica <sup>b</sup>	2 811	1 716	1 037	166	142
Dominica	201	291	225	4	0
Ecuador <sup>b</sup>	1 916	1 018	763	90	105
El Salvador	2 522	1 004	396	45	35
Guatemala	3 274	1 321	721	142	155
Jamaica	607	888	467	73	44
México	3 857	4 164	2 803	1 367	1 272
Nicaragua	1 815	797	159	29	30
Panamá <sup>b</sup>	3 023	1 277	744	103	43
Paraguay	922	243	332	63	22
Perú <sup>b</sup>	3 005	1 804	1 524	316	571
República Dominicana <sup>b</sup>	1 289	1 219	540	106	69
Uruguay	1 428	429	659	129	45
Venezuela (República Bolivariana de) <sup>b</sup>	1 312	701	443	31	27

**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).

<sup>a</sup> Productos a seis dígitos del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

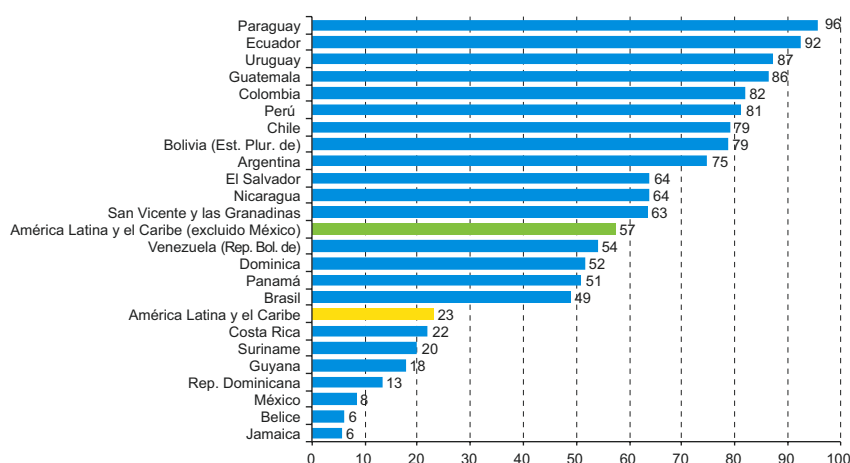
<sup>b</sup> Los datos corresponden a 2011.

<sup>87</sup> La gran excepción en este sentido es México, país que, dada su estrecha vinculación productiva con los Estados Unidos, exporta un número superior de productos a ese país que a la región.

Otra característica destacada del mercado regional es que para la mayoría de los países de la región representa el principal receptor de las exportaciones manufactureras de media y alta tecnología, de las que concentra en muchos casos más del 70% (véase el gráfico VI.6)<sup>88</sup>. Llama la atención la relevancia de los mercados regionales para la conformación de cadenas de valor manufactureras, especialmente en los sectores de textiles, confecciones, alcoholes, productos de limpieza y aseo, medicamentos, químicos y petroquímicos, electrónica, partes de accesorios y vehículos, entre otros. En todos ellos, aunque no existen cadenas de valor plenamente consolidadas, hay evidencia de un importante potencial por explotar, en especial en el caso de productos intermedios<sup>89</sup>. Ese potencial es mayor entre países que tienen proximidad geográfica y que forman parte de un mismo esquema subregional de integración. Así, destacan las relaciones de comercio intraindustrial entre Colombia, el Ecuador y el Perú dentro de la Comunidad Andina; entre Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Honduras en el caso del Mercado Común Centroamericano, así como entre México y Centroamérica. Entre los países de la Comunidad del Caribe (CARICOM), aunque el comercio de bienes es marcadamente interindustrial, también hay potencial para la conformación de cadenas de valor subregionales, en algunos segmentos vinculados a servicios, especialmente turismo y servicios financieros.

### ■ Gráfico VI.6

**América Latina y el Caribe (países seleccionados): proporción de las exportaciones de manufacturas de media y alta tecnología que se destina al mercado regional, 2012<sup>a</sup>**  
(En porcentajes)



**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).

<sup>a</sup> Los datos de Panamá, Suriname y Venezuela (República Bolivariana de) corresponden a 2011.

El mercado regional es de una enorme importancia para las empresas exportadoras latinoamericanas. En efecto, la proporción de éstas que exporta a América Latina y el Caribe es mayor que la que exporta a cualquier otro mercado. Este es el caso de todos los países de los que se presenta información en el cuadro VI.8, excepto México (en este caso, el 74% de las empresas exportadoras destinan productos a los Estados Unidos). La concentración de empresas exportadoras suele ser especialmente destacada en los mercados subregionales. Así, en todos los países miembros del MERCOSUR (excepto la República Bolivariana de Venezuela), la proporción de empresas que exportan a la misma agrupación es mayor que la proporción de las que exportan al resto de la región.

<sup>88</sup> Al igual que en el caso anterior, la gran excepción es México, que en 2012 destinó solo el 8% de sus exportaciones manufactureras de media y alta tecnología al mercado regional. Algo similar ocurre con otros países, en especial caribeños, cuyas exportaciones están fuertemente orientadas al mercado estadounidense.

<sup>89</sup> Mayores detalles sobre los sectores y un análisis más extenso pueden encontrarse en Durán y Zaclivever (2013).

Lo mismo ocurre con Costa Rica y Guatemala en Centroamérica. Por el contrario, en la Comunidad Andina no se observa una concentración de las empresas exportadoras en el mercado subregional. En el caso de Colombia, ello se explica por la elevada cantidad de empresas que exportan a la República Bolivariana de Venezuela (cerca de un 25% del total), al Brasil y a México. En el caso del Perú, se debe a la alta cantidad de empresas que envían productos a la República Bolivariana de Venezuela (15% del total) y a Chile (15%). Por último, en el caso del Estado Plurinacional de Bolivia, la razón es la gran cantidad de empresas que exportan al Brasil (12% del total) y a la Argentina (10%).

### ■ Cuadro VI.8

**América Latina (países seleccionados): proporción del total de empresas exportadoras que exportan a destinos seleccionados, alrededor de 2011**  
(En porcentajes)

Agrupación	País	La misma agrupación <sup>a</sup>	Resto de América Latina y el Caribe	Estados Unidos	Unión Europea	China	Resto del mundo
MERCOSUR	Argentina	62,8	52,4	20,2	28,5	4,8	24,5
	Brasil	45,7	43,3	29,6	39,4	10,1	41,2
	Paraguay	67,1	26,3	12,3	21,2	7,4	21,3
	Uruguay	47,7	25,8	19,3	22,3	10,8	45,7
	Venezuela (República Bolivariana de)	9,3	50,2	25,6	19,8	2,1	12,9
Comunidad Andina	Bolivia (Estado Plurinacional de)	19,7	54,0	27,0	21,0	8,7	18,8
	Colombia	25,5	54,5	30,8	15,4	1,5	24,1
	Perú	30,5	43,2	33,9	25,9	5,6	23,0
Centroamérica	Costa Rica	50,5	26,2	39,9	20,7	3,2	22,0
	Guatemala	57,5	27,6	32,6	12,2	2,3	20,7
	Panamá	35,8	36,1	28,5	13,4	3,5	19,3
No agrupados	Chile <sup>b</sup>	No corresponde	68,7	29,0	29,2	12,3	30,4
	México <sup>b</sup>	No corresponde	29,0	73,8	15,4	4,4	18,4

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las aduanas de los respectivos países.

<sup>a</sup> Se refiere al porcentaje de las empresas exportadoras de cada país que exportan a la agrupación de la que ese país forma parte.

<sup>b</sup> En los casos de Chile y México, al no estar agrupados, las exportaciones al resto de América Latina y el Caribe corresponden a las exportaciones totales al conjunto de la región.

La importancia del mercado regional es especialmente marcada para las pequeñas y medianas empresas exportadoras (PYMEX). Estas representan más del 70% del total de las empresas exportadoras de la región, aunque su participación en el valor total exportado es muy reducida. Si se considera un conjunto de 13 países de América Latina, excluido México, la participación del mercado regional en las exportaciones totales de las PYMEX llega al 55%, más del doble del porcentaje que este mercado representa para las grandes empresas (véase el cuadro VI.9).

El mercado regional es también cada vez más importante desde la perspectiva de los flujos de inversión extranjera. La IED intrarregional (es decir, la inversión directa transfronteriza entre países de América Latina y el Caribe) pasó de representar solo el 4% de las entradas de IED en la región en el período comprendido entre 2000 y 2004 al 14% en 2012. El peso de la IED intrarregional es mucho más importante en algunas economías, especialmente las más pequeñas. En el último año del que existen cifras disponibles, la IED proveniente de otros países de la región representó el 41% del total en el Uruguay, el 35% en el Ecuador, el 34% en Costa Rica, el 32% en Guatemala, el 31% en el Paraguay y el 28% en la Argentina.

### ■ Cuadro VI.9

**América Latina (14 países): orientación exportadora por tipo de empresas y participación en el total, alrededor de 2011<sup>a</sup>**  
(En porcentajes)

Tipo de empresas	Participación en el total (porcentaje)		Orientación exportadora (porcentaje del total)		
	Número de empresas	Exportaciones totales	Intrarregional (A)	Extrarregional (B)	Índice de orientación exportadora (cociente A/B)
<b>Incluido México</b>					
Grandes	26,9	95,7	17,8	82,2	0,2
Pequeñas y medianas empresas exportadoras (PYMEX)	73,1	4,3	43,0	57,0	0,8
Total	100,0	100,0	18,3	81,7	0,2
<b>Excluido México</b>					
Grandes	27,5	95,7	26,3	73,7	0,4
Pequeñas y medianas empresas exportadoras (PYMEX)	72,5	4,3	55,2	44,8	1,2
Total	100,0	100,0	26,9	73,1	0,4

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las aduanas de los respectivos países.

<sup>a</sup> Los países incluidos son la Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), el Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, el Ecuador, Guatemala, México, Panamá, el Paraguay, el Perú, el Uruguay y Venezuela (República Bolivariana de).

Si bien no existen datos oficiales comparables sobre el destino de la IED originada en la región, un análisis de las estrategias de inversión de las principales empresas translatinas indica que la mayoría de sus inversiones se destinan a otros países de la región, en especial a aquellos más próximos al país de origen de la empresa. De este modo, las empresas chilenas han concentrado sus inversiones en la Argentina y el Perú y, más recientemente, en el Brasil y Colombia. Las empresas de Colombia que invierten en el extranjero empezaron abriendo filiales en la República Bolivariana de Venezuela y hoy invierten principalmente en Centroamérica y el Perú. Por su parte, las empresas mexicanas distribuyen sus inversiones entre otros países de América Latina y los Estados Unidos. Las empresas brasileñas también invierten en forma mayoritaria en la región, aunque por ser de mayor tamaño tienen una presencia relativamente mayor fuera de ella, sobre todo en los Estados Unidos.

Se puede decir, por tanto, que América Latina forma un espacio de integración empresarial, donde las empresas más exitosas de cada país encuentran su área de expansión natural. Así, se han creado grandes grupos regionales líderes en determinados mercados, como América Móvil en la telefonía móvil, Sura en los sectores de seguros y pensiones y Latam en el transporte aéreo. Este espacio en general no se extiende al Caribe de habla inglesa, donde — pese a la proximidad geográfica— han invertido pocas empresas de América Latina. Las empresas de cementos Cemex (de México) y Argos (de Colombia) son quizás las excepciones más notables. El Caribe constituye un espacio de integración empresarial independiente, ya que hay IED de empresas caribeñas en otras economías de la subregión. Si bien los montos de estas inversiones son pequeños en términos absolutos, para las economías receptoras y en determinadas industrias pueden llegar a ser importantes.

La región no parece estar aprovechando plenamente el potencial de su propio mercado. En 2012, solo el 19% de las exportaciones regionales se dirigieron a la propia región, proporción que se ha mantenido en lo fundamental estable desde 2007<sup>90</sup>. La participación del mercado intrarregional en las exportaciones totales aumenta hasta un 26% si se excluye a México, debido a que este país, el principal exportador regional, dirige casi el 80% de sus envíos a los Estados Unidos (véase el gráfico VI.7 A). Sin embargo, aun al excluir a México, la participación del comercio intrarregional en

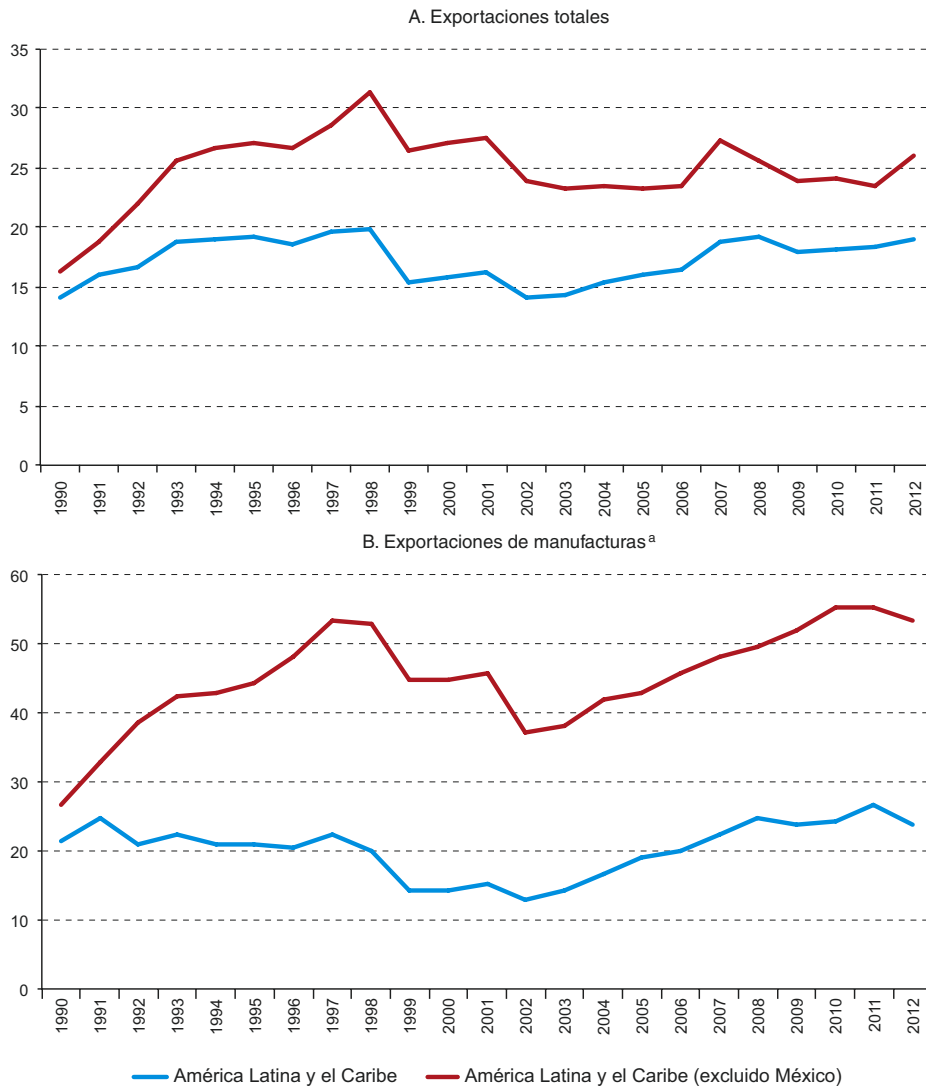
<sup>90</sup> Existe una importante heterogeneidad en este aspecto entre las distintas subregiones de América Latina y el Caribe. La participación del comercio intra-grupo es cercana al 25% entre los países centroamericanos, al 15% entre los miembros del MERCOSUR y de la Comunidad del Caribe, y al 8% entre los miembros de la CAN.



las exportaciones totales de América Latina y el Caribe es muy inferior a los niveles que se registran en las principales regiones de la economía mundial<sup>91</sup>.

■ **Gráfico VI.7**

**América Latina y el Caribe: participación de las exportaciones intrarregionales en las exportaciones a todo el mundo, 1990-2012**  
(En porcentajes)



**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).

<sup>a</sup> Se incluyen las manufacturas de tecnología alta, media y baja. Se excluyen las manufacturas basadas en recursos naturales.

Considerando la elevada proporción que representan las materias primas en la canasta exportadora regional (en particular de América del Sur) y el hecho de que ellas se destinan principalmente a los mercados extrarregionales, es relevante calcular el peso del mercado regional en las exportaciones manufactureras de América Latina y el Caribe. Al hacer este ejercicio, se comprueba que aumenta de manera apreciable el peso del mercado regional con respecto al que alcanza en las exportaciones totales. Este incremento es especialmente marcado al excluir a México, pues se observa que más del 50% de las exportaciones de manufacturas del conjunto de los demás

<sup>91</sup> Integración regional: hacia una estrategia de cadenas de valor inclusivas, capítulo III, cuadro III.5, pág. 45.

países de la región se dirigen al propio mercado regional (véase el gráfico VI.7 B). Asimismo, en el último decenio se observa un considerable aumento de la participación del mercado regional en las exportaciones manufactureras de América Latina y el Caribe, que pasó del 13% en 2002 al 24% en 2012 (y del 37% al 53% si se excluye a México). Estas alzas son mucho más pronunciadas que las que registró en el mismo período la participación del mercado regional en las exportaciones totales. En suma, el mercado regional es hoy de gran importancia para las exportaciones industriales de América Latina y el Caribe, y especialmente de América del Sur.

Pese a la alta presencia de las manufacturas en el comercio intrarregional de América Latina y el Caribe, la mayor parte de ella corresponde a intercambios de bienes finales, como lo evidencia la reducida participación de los bienes intermedios (partes y componentes). Esta solo alcanza al 10% del valor del comercio entre los países de la región, mientras que entre los países de la “fábrica Asia” supera el 30% de los intercambios y entre los países miembros del TLCAN llega al 20%<sup>92</sup>. Esta situación revela un bajo grado de integración productiva entre las economías latinoamericanas y caribeñas que, con algunas excepciones, registran avances limitados en la construcción de cadenas de valor regionales o subregionales. Ello no solo limita las posibilidades de establecer alianzas empresariales y de comercio intraindustrial, sino que también deja un mayor espacio para las tentaciones proteccionistas de diverso signo.

Para la mayoría de los países de la región, las posibilidades más inmediatas de insertarse en la dinámica de las cadenas de valor están radicadas en el propio mercado regional, dada su importancia para las exportaciones industriales. Por otro lado, la integración se ha vuelto indispensable en el contexto de una economía mundial que se estructura de manera creciente en torno a macrorregiones. Surge aquí entonces un vínculo sólido entre una estrategia de crecimiento con igualdad y la profundización del espacio económico regional. En efecto, para llevar adelante una transformación productiva que contribuya a reducir las desigualdades se requiere más y mejor empleo productivo y una mayor presencia de las pymes, de las manufacturas y de los servicios en las exportaciones. Estas características están mejor representadas en el comercio intrarregional que en cualquier otro tipo de comercio. Por lo tanto, resulta preciso establecer un entorno propicio para una mayor integración productiva entre las economías de la región. Con ese propósito, se requerirán acciones en varios frentes. En el siguiente capítulo se esbozan algunas propuestas sobre el rol que la integración regional puede cumplir para ese fin.

<sup>92</sup> *Integración regional: hacia una estrategia de cadenas de valor inclusivas*, capítulo III, gráfico III.5, pág. 45.

## Bibliografía

- British Petroleum (2013), *BP Statistical Review of World Energy*, junio.
- CAF/CEPAL/OCDE (Banco de Desarrollo de América Latina/Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2013), *Perspectivas Económicas de América Latina 2014: logística y competitividad para el desarrollo* (LC/G.2575), París.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2014), *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2013* (LC/G.2581), Santiago de Chile, enero. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.14.II.G.2.
- \_\_\_\_\_ (2013), *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe, 2013* (LC/G.2578-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.13.II.G.5.
- CEPAL/OIT (Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Organización Internacional del Trabajo) (2013), “Desafíos e innovaciones de la formación profesional”, *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*, N° 9 (LC/L.3722), Santiago de Chile, octubre.
- Durán, José y Dayna Zaclicever (2013), “América Latina y el Caribe en las cadenas internacionales de valor”, *serie Comercio Internacional*, N° 124 (LC/L.3767), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) (2009), “Cómo alimentar al mundo en 2050” [en línea] [http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/synthesis\\_papers/C%C3%B3mo\\_alimentar\\_al\\_mundo\\_en\\_2050.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/synthesis_papers/C%C3%B3mo_alimentar_al_mundo_en_2050.pdf).
- Ferreira, Francisco y otros (2013), *La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina*, Washington, D.C, Banco Mundial [en línea] <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11858/9780821397527.pdf>.
- Naciones Unidas (2012a), “Hipótesis de fertilidad media”, *World Population Prospects. The 2012 Revision* [en línea] <http://esa.un.org/wpp/Documentation/publications.htm> [fecha de consulta: 15 de enero de 2014].
- \_\_\_\_\_ (2012b), “El futuro que queremos”, resolución 66/288 de la Asamblea General.
- Tholons (2013), *2013 Top 100 Outsourcing Destinations Rankings and Report Overview* [en línea] [http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons%20Top%20100%202013\\_Rankings%20and%20Report%20Overview.pdf](http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons%20Top%20100%202013_Rankings%20and%20Report%20Overview.pdf).
- Tucci, Mario (2011), “The Future of Latin America’s IT Services Sector”, Tholons.