

**Documento de proyecto**

# **Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor**

**Andrés López  
Daniela Ramos  
Iván Torre**



**NACIONES UNIDAS**



Este documento fue preparado por Andrés López, Daniela Ramos e Iván Torre, consultores de la Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Buenos Aires, a pedido de la Oficina de la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/W.240

LC/BUE/W.37

Copyright © Naciones Unidas, marzo del 2009. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, 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. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

Resumen .....	5
I. Introducción .....	7
II. Las exportaciones de servicios desde América Latina.....	11
1. Las principales tendencias globales .....	11
1.1 Introducción.....	11
2. Las nuevas dinámicas en la exportación de servicios .....	13
3. El comercio de servicios: tendencias generales y composición geográfica y sectorial .....	15
4. Análisis regional del comercio transfronterizo de servicios (2000-2005).....	20
4.1 OCDE .....	20
4.2 América Latina.....	22
5. La inversión extranjera directa en el área de servicios .....	24
6. Conclusiones .....	32
III. El <i>offshoring</i> de servicios empresariales o “servicios habilitados por las tecnologías de la información” .....	35
1. Conceptos y tendencias básicas.....	35
2. La lógica del comercio de servicios habilitados por las tecnologías de la información .....	38
3. La situación de América Latina .....	40
IV. Software y servicios informáticos (SSI) .....	47
1. Conceptos y tendencias básicas.....	47
2. La situación de América Latina .....	52
V. Servicios de ingeniería y construcción .....	59
1. Servicios de construcción .....	60
2. Servicios de ingeniería.....	61
3. La situación de América Latina.....	64
VI. Las cadenas globales de valor en servicios y las oportunidades de exportación para América Latina .....	71
1. Las cadenas globales de valor .....	71
1.1 Introducción .....	71
2. Marco conceptual.....	72

VII. Ensayos clínicos - exportación de servicios para la investigación clínica .....	77
1. Conceptos y tendencias básicas.....	78
2. Determinantes de la ubicación geográfica.....	80
3. La organización de la cadena de valor .....	81
4. La inserción de América Latina en la cadena de valor .....	84
4.1 La situación argentina .....	85
5. Encuadramiento de la cadena de valor de los ensayos clínicos .....	86
6. Los impactos sobre la región .....	88
VIII. Servicios audiovisuales y de “creatividad” (publicidad-T.V.) .....	91
1. Las cadenas de valor .....	91
1.1 Publicidad .....	91
1.2 Formatos televisivos.....	94
2. La situación de América Latina.....	97
2.1 Publicidad .....	97
2.2 Contenidos televisivos.....	99
3. El caso argentino .....	100
3.1 Publicidad .....	100
3.2 Servicios de producción publicitaria .....	102
3.3 Contenidos televisivos.....	104
4. Encuadramiento de la cadena de valor sectorial.....	105
5. Los impactos sobre la región .....	108
IX. Centros de servicios compartidos.....	109
1. Introducción.....	109
2. La situación de América Latina.....	114
3. Encuadramiento de la cadena de valor de los centros de servicios compartidos .....	115
4. Los impactos sobre la región .....	117
X. Conclusiones .....	119
Bibliografía.....	125
Anexos .....	131
Anexo I. Cobertura estadística de los modos de provisión internacional de servicios.....	132
Anexo II. Cobertura de los componentes de la clasificación extendida de servicios de la balanza de pagos (EBOPS) .....	133
Anexo III. Análisis por rubro de los flujos de comercio en los nuevos sectores dinámicos de servicios .....	136
Anexo IV Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para los sectores exportadores de servicios .....	144

## Resumen

Las exportaciones de servicios han venido creciendo a tasas rápidas en los últimos años en casi todo el mundo. Este crecimiento ha venido en gran medida motorizado por el incremento del comercio en actividades que antes eran débilmente transables, o no transables, tales como salud, educación, contabilidad, servicios jurídicos y de administración, publicidad e investigación y desarrollo, entre otras. En paralelo, rubros en donde las exportaciones ya eran relativamente importantes desde hace tiempo, como finanzas o construcción e ingeniería, han visto profundizar su nivel de internacionalización. Finalmente, industrias “jóvenes” como los servicios de computación y el software rápidamente se transformaron en actividades en donde el comercio internacional juega un rol clave. Así, al presente estos servicios hoy se encuentran plenamente integrados al proceso de fragmentación internacional de la producción que ha dado lugar a lo que la literatura denomina “cadenas globales de valor” (CGV).

La exportación de servicios claramente enfrenta oportunidades atractivas en un mercado mundial que presenta perspectivas de expansión rápida en diversos mercados (tanto geográficos como sectoriales). Los países de América Latina, entonces, tienen ante sí la gran oportunidad de ingresar en las CGV en los distintos segmentos del vasto mundo de los servicios, en búsqueda principalmente de generar divisas y nuevas oportunidades de empleo para sus economías.

Ante este panorama, el presente trabajo tiene como objetivo analizar las tendencias y perspectivas de la exportación de servicios desde América Latina y la inserción de los países de la región en las respectivas CGV. Nos focalizamos en particular en aquellas áreas en las que la exportación es una posibilidad nueva o que se ha potenciado en las últimas décadas (servicios empresariales y profesionales, computación e información, construcción e ingeniería, arquitectura, medicina, publicidad, etc.), sin tratar entonces sobre actividades más tradicionales como turismo o transporte. Hacia el final, se plantean, en base al análisis realizado, algunas recomendaciones de política que podrían contribuir al diseño en los países de la región de estrategias que apunten a profundizar y consolidar la inserción de los mismos en las CGV y potenciar los impactos favorables que de ella podrían derivarse.



## I. Introducción

La exportación de servicios es una actividad tradicional y de larga data en todo el mundo. El turismo o el transporte son ejemplos obvios en ese sentido. Sus tasas de crecimiento a nivel mundial, en tanto, no parecen haber sido significativamente diferentes de las del comercio de bienes en las últimas décadas, a juzgar por las (imperfectas) estadísticas disponibles al respecto. ¿Por qué entonces se observa en buena parte del mundo, tanto en el ámbito académico y político como en el empresarial, un fuerte interés por analizar el fenómeno del comercio de servicios?

Por un lado, aunque la participación relativa de los servicios en el comercio mundial total aparentemente no habría tenido grandes variaciones en años recientes, los aumentos registrados en las estadísticas sobre exportaciones de servicios en valores absolutos han sido muy elevados (y presumiblemente las cifras reales son aún mayores, dado que es muy factible que la información disponible subestime el valor real del comercio en estas actividades). Por otro lado, los servicios sí han venido ganando peso en otras variables clave -tales como empleo, PBI o inversión extranjera directa (IED)- en buena parte del mundo.

Adicionalmente, tal vez lo más novedoso es que servicios que antes eran débilmente transables, o no transables, hoy registran tasas de comercio muy elevadas, y claras perspectivas de que ese comercio siga creciendo fuertemente. Estamos hablando de actividades tales como salud, educación, contabilidad, servicios jurídicos y de administración, publicidad e investigación y desarrollo, entre otras. En paralelo, rubros en donde las exportaciones ya eran relativamente importantes desde hace tiempo, como finanzas o construcción e ingeniería, han visto profundizar su nivel de internacionalización. Finalmente, industrias “jóvenes” como los servicios de computación y el software rápidamente se transformaron en actividades en donde el comercio internacional juega un rol clave.

Son varias las razones que están detrás de estas transformaciones. Tal vez las más relevantes entre ellas sean las siguientes:

- i) La fuerte difusión de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), que redujo notablemente los costos y el tiempo requeridos para generar, procesar, almacenar y transmitir información aún entre localizaciones remotas.
- ii) La globalización de la competencia, que ha implicado un aumento de las presiones competitivas para las grandes empresas y la necesidad de adoptar estrategias

basadas en la reducción de costos, la búsqueda de flexibilidad y la diversificación de mercados.

- iii) La progresiva homogeneización de las prácticas de consumo, producción y organización empresarial a nivel mundial que se produjo como parte del mismo movimiento globalizador.
- iv) Los procesos de reorganización empresarial que fomentaron las prácticas de tercerización (*outsourcing*), la concentración de las firmas en sus respectivos *core business* y la reestructuración de las grandes corporaciones en divisiones especializadas funcionalmente, todo lo cual creó unidades especializadas en la prestación de servicios que antes formaban parte de la dinámica interna de empresas cuya actividad principal estaba en otros rubros.
- v) El ascenso y plena integración a la economía global de países que disponen de enormes reservas de mano de obra, como China e India.
- vi) Los cambios regulatorios que han tendido a desmantelar barreras previamente existentes para la exportación de servicios en sus diversas modalidades (fundamentalmente, en el seno de los acuerdos en la Organización Mundial de Comercio –OMC).

Este conjunto de circunstancias ha llevado a que los servicios hoy se encuentren plenamente integrados al proceso de fragmentación internacional de la producción que ha dado lugar a lo que la literatura denomina “cadenas globales de valor” (CGV).

El grueso del comercio de servicios –al igual que en el caso de bienes o de los flujos de IED- se realiza entre países desarrollados. Sin embargo, un buen número de países en desarrollo, así como varias economías en transición, han conseguido penetrar en el mercado mundial y presentarse como localizaciones atractivas para la atracción de inversiones sobre la base de la disponibilidad de recursos humanos calificados a costo relativamente barato. Es el caso de diversas naciones asiáticas -China, India, Filipinas, Malasia, etc.- y de algunos países de Europa del Este (República Checa y Hungría entre los más destacados). Varias naciones de América Latina también se han sumado o intentan sumarse a esta tendencia, incluyendo a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México y Uruguay entre otras.

La exportación de servicios claramente enfrenta oportunidades atractivas en un mercado mundial que presenta perspectivas de expansión rápida en diversos mercados (tanto geográficos como sectoriales) –siempre y cuando en los países desarrollados, especialmente en los Estados Unidos, no prosperen las iniciativas tendientes a desalentar la exportación de puestos de trabajo en este tipo de actividades. Los países de América Latina, entonces, tienen ante sí la gran oportunidad de ingresar en las CGV en los distintos segmentos del vasto mundo de los servicios, en búsqueda principalmente de generar divisas<sup>1</sup> y nuevas oportunidades de empleo para sus economías (en particular empleo de medio-alto nivel de calificación).

El aprovechamiento de estas oportunidades no es, sin embargo, una tarea sencilla. Una rápida recorrida por la *web* nos advierte que la mayor parte de las naciones del mundo –desde Botswana a Suiza- está interesada en aprovechar esas mismas oportunidades. Algunas cuentan con ventajas difícilmente replicables (enormes reservas de mano de obra como China e India). En otros casos, ya hay activas políticas gubernamentales de apoyo a la exportación de servicios; en tanto, las legislaciones laborales, impositivas o el tratamiento a la inversión difieren fuertemente entre distintos

---

<sup>1</sup> Obsérvese que a diferencia de otras actividades fuertemente exportadoras en el área de bienes, como las que se organizan en base a maquilas o zonas francas, la exportación de servicios tiene usualmente un bajo costo en términos de importación de insumos o equipos.



países. Factores de impacto general sobre la atracción de inversiones, como la estabilidad macroeconómica e institucional, favorecen a ciertos países en desmedro de otros. Asimismo, ciertos elementos constituyen ventajas/desventajas inmodificables (por ejemplo huso horario) o son de lenta modificación en el tiempo (por ejemplo dominio de determinadas lenguas).

Está claro que en un mundo en el que las oportunidades de negocio abundan los países de la región de todos modos conseguirán, en mayor o menor medida según sus posibilidades, subirse al carro de la exportación de servicios, tal como ha venido ocurriendo en muchos casos. Sin embargo, entendemos que ante la gran abundancia de localizaciones alternativas para desarrollar este tipo de actividades, es necesario que se diseñen estrategias o políticas que apunten a generar un ambiente favorable para la atracción de inversiones y la exportación de servicios así como para ir buscando formas de inserción más estables y que no se basen únicamente en las ventajas (¿transitorias?) que puede ofrecer la región en materia de costos laborales.

Decimos esto fundamentalmente por la siguiente razón: la exportación de servicios y las inversiones asociadas tienen usualmente un carácter más *footloose* que el comúnmente observado en el mundo de los bienes. Esto es así porque: i) las inversiones “hundidas” en capital fijo son generalmente bajas; ii) los clientes o usuarios de los servicios probablemente no se enteran desde donde son provistos dichos servicios (nadie sabe donde se ubica la persona que atiende una llamada telefónica desde un *call centre*, mientras que al comprar un bien es fácil conocer su proveniencia gracias al “*made in ...*”); iii) en ciertos casos, las actividades de exportación de servicios no dependen de la existencia de redes densas –y de difícil replicación– de vínculos con proveedores, clientes, universidades, etc. en las economías de origen; iv) si bien en general se requiere de períodos más o menos extensos de capacitación, el tiempo de replicación de la mayoría de dichos procesos se mide a lo sumo en meses y en última instancia siempre se puede recurrir a las migraciones de personal para suplir ciertas necesidades.

Pero hay otro argumento que sustenta la necesidad de pensar en estrategias o políticas articuladas para este sector. Como se verá a lo largo de este trabajo, la inserción en las CGV de servicios puede materializarse a través de la realización de actividades de muy diverso tipo, desde el punto de vista, por ejemplo, de su grado de complejidad tecnológica o del uso de diferentes perfiles de mano de obra. Asimismo, las vinculaciones con los agentes de la economía exportadora (por ejemplo proveedores, clientes, universidades, laboratorios, etc.) pueden ser débiles en muchos casos, limitando la posibilidad de generación de “derrames” de conocimiento. Finalmente, por cuestiones de reputación/confianza, tamaño, información, acceso a mercados, entre otras, a las firmas de capital doméstico (aún a igualdad de potenciales capacidades productivas) les puede resultar más difícil ingresar en los mercados de exportación de servicios que a las filiales de empresas transnacionales (ET) –esto implica que los derrames en materia de exportación también podrían ser reducidos. Todo esto llama a discutir si es posible implementar acciones que tiendan a favorecer el *upgrade* de las actividades de exportación de servicios, así como a potenciar los derrames sobre las economías de origen y a facilitar el acceso a los mercados de exportación de las firmas locales.

Ante este panorama, el presente trabajo tiene como objetivo analizar las tendencias y perspectivas de la exportación de servicios desde América Latina y la inserción de los países de la región en las respectivas CGV. Nos focalizamos en particular en aquellas áreas en las que la exportación es una posibilidad nueva o que se ha potenciado en las últimas décadas (servicios empresariales y profesionales, computación e información, construcción e ingeniería, arquitectura, medicina, publicidad, etc.), sin tratar entonces sobre actividades más tradicionales como turismo o transporte. Hacia el final, se plantean, en base al análisis realizado, algunas recomendaciones de política que podrían contribuir al diseño en los países de la región de estrategias que apunten a profundizar y consolidar la inserción de los mismos en las CGV y potenciar los impactos favorables que de ella podrían derivarse.

El trabajo se divide en dos partes. La primera de ellas corresponde a un primer estudio realizado para analizar las tendencias generales de la exportación de servicios en América Latina y examinar algunos casos en los que la región parece estar insertándose con éxito en los mercados internacionales. A raíz de este estudio, surgió la relevancia de analizar el tema desde el punto de vista de la lógica de las cadenas globales de valor que gobiernan el comercio de servicios. La segunda parte de este trabajo corresponde entonces a un segundo estudio en el cual se describe brevemente el marco conceptual desarrollado para analizar las cadenas globales de valor y luego se presentan tres análisis de caso acerca de cómo se inserta América Latina en dichas cadenas.

La primer parte del trabajo contiene cuatro secciones. En la sección II se caracteriza brevemente la nueva dinámica de la exportación de servicios y se analiza la información disponible sobre el comercio internacional de servicios ya que, aún considerando su falta de precisión, es un necesario punto de partida para comenzar a examinar en qué medida los países de América Latina están aprovechando o no las oportunidades de exportación disponibles en estos mercados. Las secciones III a V de la primera parte tratan sobre algunas actividades específicas, con la intención de analizar con más detalle tanto la lógica que gobierna el comercio de dichos servicios como la actual presencia de los países de América Latina en ese comercio. El objetivo es evaluar las fortalezas y debilidades de los países de la región y, a partir de allí, sugerir algunos cursos de acción que podrían eventualmente contribuir a incrementar las exportaciones de servicios por parte de dichos países y, asimismo, aumentar los impactos positivos que dichas exportaciones pueden generar sobre las respectivas economías nacionales.

Los casos elegidos son el *offshoring* de servicios empresariales, el software y los servicios informáticos y los servicios de construcción e ingeniería. Si bien los límites entre los sectores no siempre son claros en la práctica –tal como veremos más abajo-, entendemos que las actividades elegidas representan ejemplos de casos contrastantes en cuanto a la naturaleza, dinámica y modalidades del comercio y, por tanto, implican diversas exigencias y tienen diferentes impactos sobre los países que participan o quieren participar de las corrientes de intercambio respectivas.

La segunda parte del trabajo, como se dijo antes, examina la situación de América Latina en el mundo de la exportación de servicios desde el punto de vista de las CGV. Luego de presentar el marco conceptual respectivo (sección VI), se analizan tres casos: ensayos clínicos, publicidad y centros de servicios compartidos (secciones VII, VIII y IX). Al igual que en los sectores tratados en la primera parte del trabajo, se trata de actividades contrastantes en cuanto al tipo de CGV dominantes en cada caso.

Al final del trabajo (sección X) se presentan las conclusiones generales de todo el estudio.

Antes de continuar resulta pertinente una aclaración. Hablamos de América Latina teniendo claramente presente el hecho de que la realidad del continente es heterogénea y, por tanto, que resulta difícil tanto analizarla en su conjunto como formular recomendaciones de política estandarizadas a nivel regional. De hecho, la mayor parte del análisis y las recomendaciones formuladas a lo largo del trabajo aplican especialmente a los países de mayor nivel relativo de desarrollo económico y social. Sin embargo, entendemos que el estudio también resulta relevante desde el punto de vista de los países menos avanzados, en particular en lo que hace al examen de la naturaleza y la dinámica del comercio en los sectores elegidos.

## **II. Las exportaciones de servicios desde América Latina**

### **1. Las principales tendencias globales**

#### **1.1 Introducción**

Al presente, existe una cierta confusión respecto de cuáles son los reales montos y tasas de crecimiento del comercio internacional de servicios. Esto se debe a una diversidad de factores, incluyendo: i) se trata de actividades que en muchos casos son nuevas y aún no hay acuerdo sobre las formas de registrarlas y medirlas; ii) dada la naturaleza intangible de la mayor parte de las actividades de servicios en ocasiones resulta difícil captar las operaciones respectivas; iii) el comercio internacional de servicios se presta a través de diferentes modalidades, las cuales no siempre son captadas de manera completa y homogénea en las estadísticas oficiales disponibles.

Pese a esta falta de cifras precisas, no hay dudas respecto de que el comercio de servicios ha venido creciendo a tasas rápidas en los últimos años, aunque hay datos que sugieren que ese crecimiento ha estado en línea con el aumento en el comercio de bienes, por lo que la importancia relativa de los servicios en los flujos globales de comercio no habría cambiado demasiado en las últimas décadas, ubicándose al presente en torno al 25% (Lipsey, 2006).

Sin embargo, también tenemos que considerar otros hechos que sugerirían que el real volumen del comercio de servicios podría ser bastante mayor al que surge de las estadísticas antes mencionadas, y que también indican que la actual relevancia del tema surge no sólo de los aspectos cuantitativos, sino también de cambios cualitativos que están ocurriendo en cuanto a la composición del comercio de servicios.

Por un lado, hay problemas serios para medir de una manera confiable el comercio de servicios, y todo apunta a que las estimaciones disponibles subvalúan el verdadero valor de dicho comercio (OECD, 2006b). Si bien se podría argumentar que esos problemas ya existían anteriormente, también podría sugerirse que la aparición de nuevas áreas en el comercio de

servicios -que no necesariamente son bien captadas en las estadísticas disponibles- podría haber agrandado la brecha entre los datos y la realidad<sup>2</sup>.

Por otro lado, tal como se indica más abajo, el comercio de servicios no procede únicamente a través de la modalidad de “comercio transfronterizo”, que explica la mayor parte del intercambio que se capta en las estadísticas de balanza de pagos de las cuáles surgen las cifras mencionadas más arriba, sino que procede a través de otras modalidades. Una de ellas es la “presencia comercial”, asociada usualmente a flujos de IED.

En tanto, los modos vinculados a consumo en el exterior y movimiento de personas físicas no pueden ser captados correctamente por las estadísticas disponibles, sea porque ciertas operaciones simplemente no son registradas, o porque se las clasifica de una manera incorrecta (por ejemplo, puede que si un turista va a otro país y se realiza una consulta médica, ese gasto quede clasificado como viajes en lugar de, como sería más conveniente, incluirlo en servicios médicos). Asimismo, hay toda una serie de servicios (diseño, *marketing*, etc.) que se venden embebidos (*embedded*) en dispositivos, equipos u otros bienes y cuyo valor se contabiliza como parte de las ventas de esos respectivos productos, aunque no es inusual que el grueso del valor agregado provenga del servicio más que de la propia materialidad del bien en cuestión.

En cualquier caso, más allá de las discusiones sobre las estimaciones, es bien notorio que las tendencias a la deslocalización y fragmentación de la producción, que comenzaron en el caso de bienes varias décadas atrás, se están dando ahora de manera acelerada en el caso de servicios, en donde, como indicamos antes, se están formando “cadenas globales de valor” (CGV), con fuerte presencia de grandes ET.

Asimismo, en los últimos años, además de los servicios que tradicionalmente han sido transables (turismo, transporte, seguros, etc.), han surgido nuevas oportunidades de exportación, en tanto que, por ejemplo, el desarrollo de las TICs permite la prestación a distancia de una mayor variedad de servicios (contabilidad, finanzas, logística, gestión del área informática, etc.) - *Information Technology Enabled Services* (ITES)<sup>3</sup>-, modalidad que viene creciendo fuertemente en los últimos años, ya que cada vez son más las corporaciones que instalan o contratan centros *offshore* con el objetivo de proveerse de ITES (OECD, 2006b).

En este escenario, no sorprende observar una tendencia al aumento de la participación en el total del comercio de servicios de rubros tales como servicios empresariales y profesionales, computación e información o construcción e ingeniería, frente a otros más tradicionales como transporte o viajes. Es sobre el grupo de estas nuevas “estrellas” en el comercio de servicios hacia donde este documento pretende dirigir su atención.

---

<sup>2</sup> Hay diferentes grupos de trabajo tratando de elaborar propuestas para mejorar y precisar las estimaciones relativas al comercio de servicios, por ejemplo, en el seno de la OECD. Asimismo existen importantes esfuerzos a nivel internacional para armonizar el registro de comercio de servicios entre los países, siguiendo, en parte, el Manual de Estadísticas del Comercio de Servicios de 2002 de Naciones Unidas.

<sup>3</sup> Algunas estimaciones señalaban que el *offshoring* de servicios hacia mercados emergentes crecería a una tasa de 30% anual entre 2003 y 2008, lo cual implicaría pasar del 3% al 10% *vis a vis* el total del comercio mundial de servicios (McKinsey Global Institute, 2005). Solamente el *offshoring* de servicios empresariales (BPO) se ubicaría en US\$ 28 mil millones en 2008, según un informe de NASSCOM y el Everest Research Institute (2008). Esta cifra podría triplicarse para el año 2012, según la misma fuente.

## 2. Las nuevas dinámicas en la exportación de servicios

En una caracterización general, podemos decir que las actividades de servicios que al presente registran mayor dinamismo en cuanto a sus niveles de comercio tienen como denominador común, en casi todos los casos, el hecho de que su provisión se materializa a través del uso de TICs e involucra el empleo de recursos humanos de mediano/alto nivel de calificación. Hablamos aquí de servicios empresariales de diversa naturaleza (contabilidad, administración de recursos humanos, asesoramiento judicial, etc.), informática y software, medicina, I+D, arquitectura, ingeniería y construcción, publicidad, etc.

Naturalmente, las actividades incluidas dentro del amplio mundo de las exportaciones de servicios son de naturaleza muy heterogénea en términos de los actores que participan, la morfología de los mercados y las cadenas de valor respectivas, las formas de competencia, sus exigencias en materia de tecnología y conocimiento, sus encadenamientos con otras actividades, etc.

Ya hemos mencionado, sin embargo, que un denominador común a todas ellas es el fuerte peso de los recursos humanos con cierto nivel de calificación como factor clave de los respectivos procesos productivos. Hablamos tanto de costos como de habilidades, en sentido amplio, de dichos recursos (incluyendo desde aquellas de carácter técnico, hasta otras que tienen que ver con la capacidad de interacción, dominio de idiomas, etc.).

Usualmente, los requerimientos de inversión en capital físico involucrados en la prestación de estas actividades son bajos, en tanto que básicamente consisten en oficinas e infraestructura informática y de comunicaciones. A la vez, la capacidad de generar empleo de estas inversiones es habitualmente alta.

Otro denominador común de al menos buena parte de estas actividades es que en algún lugar de las respectivas cadenas de valor se encuentran ET que en general tienen una fuerte influencia sobre la dinámica global de las cadenas. Este es el caso obvio de los centros de servicios compartidos (CSC), por ejemplo, que usualmente son operaciones cautivas de una corporación –que especializa a una determinada filial en la prestación de diversos tipos de servicios intra-corporativos para ser provistos a escala regional o global-. Lo mismo vale para el caso de la investigación clínica, en donde el papel dominante lo tienen los laboratorios farmacéuticos del mundo desarrollado que necesitan llevar adelante actividades de investigación en humanos y para ello recurren a pruebas realizadas en distintas partes del mundo bajo su comando directo o a través de organizaciones especializadas (*Contract Research Organizations*, CROs).

En el caso de software y servicios informáticos (SSI), lo que se observa es a las empresas transnacionales directamente prestando esos servicios o bien subcontratando a (o interactuando con) terceros a través de diversas modalidades, desde *software factory* hasta otras de mayor nivel de complejidad. En tanto, las ET son también las principales motorizadoras de la tendencia al *outsourcing/offshoring* de diversos tipos de servicios empresariales –sea porque son los principales agentes que tercerizan dichos servicios, sea porque también juegan un rol importante en su prestación.

Si bien otros sectores, como el de los servicios de ingeniería, arquitectura y construcción, son tal vez más diversos y heterogéneos en términos de actores, también se observa una dominancia de grandes empresas transnacionales en muchos segmentos clave –es el caso, por ejemplo, de las grandes obras industriales o energéticas en donde se requieren credenciales y capacidades que exceden las que están al alcance de empresas de actuación puramente local.

En otras palabras, lo que queremos enfatizar es que en varias de las actividades de servicios que aquí se analizan no resulta sencillo pensar en estrategias de inserción internacional

que no se vinculen de una manera más o menos estrecha con las operaciones que llevan adelante las ET que dominan los respectivas cadenas de valor.

Ya señalamos que la disponibilidad de recursos humanos es un factor central en la competitividad de este tipo de sectores. Esto llevaría a pensar que los costos laborales juegan un rol clave en las decisiones de localización de inversiones y actividades de exportación, lo cual muchas veces es cierto.

Sin embargo, si los costos laborales fueran un elemento siempre determinante, no se explicaría por qué el grueso de las exportaciones de servicios se realiza desde países desarrollados. Y aquí no hablamos únicamente de servicios de alto valor agregado o complejidad tecnológica, sino también de *call centres*, por ejemplo. Entran en consideración, entonces, también otros determinantes, que pueden ir desde cierta inercia que lleva a mantener actividades en algunos lugares aunque pudieran ser prestados desde localizaciones alternativas más baratas, hasta otros que pueden tener que ver con la especialización de ciertas unidades para atender determinados mercados regionales, con la disponibilidad de cierto tipo de recursos humanos, con el carácter estratégico que pueden tener ciertas funciones para las respectivas corporaciones (por ejemplo investigación y desarrollo), con el temor a reacciones adversas de sus empleados o de la comunidad local si se “exportan” puestos de trabajo a localizaciones remotas, con factores regulatorios (incluido acceso a mercados), acceso a infraestructura, así como con otros aspectos tales como confianza/reputación de los proveedores, manejo de idiomas, cercanía cultural, etc.

Ahora bien, si hablamos de exportaciones de servicios desde países en desarrollo (incluyendo a las economías en transición del Este de Asia), allí sí pareciera que los costos laborales juegan un rol más potente en las decisiones de localización. Podríamos decirlo del siguiente modo: para que un país en desarrollo sea candidato a participar en las cadenas de valor en servicios es necesario que sus costos le permitan entrar en el mapa de localizaciones atractivas a los ojos de las empresas que lideran esas cadenas y deciden de manera directa o indirecta el papel de las diversas regiones en la división del trabajo al interior de dichas cadenas.

Obviamente, son muchísimos los países en donde esos costos son bajos. Sin embargo, sólo un puñado de ellos reúne las otras condiciones necesarias para competir en estas actividades, incluyendo el ya mencionado aspecto vinculado a las capacidades de la fuerza laboral, junto con otras de naturaleza diversa que van desde la disponibilidad de infraestructura (en particular en el área TICs), hasta la existencia de marcos regulatorios previsibles, pasando por factores de orden geográfico (cercanía con los clientes, husos horarios) y cultural, para mencionar sólo algunas que tienen una incidencia más o menos general.

El hecho de que estas otras condiciones sólo estén disponibles en el grupo de países más avanzados dentro del mundo en desarrollo explica por qué sólo un número limitado de estas naciones tiene una participación importante en las exportaciones mundiales de servicios.

En algunos casos, China e India fundamentalmente, la enorme disponibilidad de recursos les permite ser localizaciones atractivas para desarrollar negocios en los que se requieren grandes volúmenes de mano de obra. Si bien se suele mencionar que la inserción de estos países se da en general en los segmentos de menor complejidad tecnológica, de hecho la magnitud de los recursos humanos de los que disponen, junto con la existencia de políticas deliberadas tendientes al desarrollo de capacidades locales, les permiten también avanzar en áreas de mayor sofisticación –sólo por citar un ejemplo, China encabeza el ranking de países preferidos para deslocalizar actividades de I+D dentro del mundo en desarrollo, según datos de la UNCTAD (y está tercera a nivel global después de EE.UU. y Gran Bretaña).

Pero ciertamente también países con menores volúmenes de mano de obra disponible participan activamente del comercio mundial de servicios. Tanto en Asia como en Europa del

Este hay un número importante de naciones que ya figuran en el “mapa” de las potenciales localizaciones alternativas para la exportación de servicios. En América Latina ese fenómeno también empieza a darse aunque aún de manera más incipiente. Pero claramente, si tomamos el conjunto del mundo en desarrollo, son muchos más los países cuya presencia en estos mercados es marginal o nula, lo cual no obsta a que ellos también persigan activamente aprovechar las oportunidades abiertas por la exportación de servicios.

Hay entonces un doble interés que hace que crecientemente los países en desarrollo ganen espacio en el comercio de servicios. Por un lado, el de las ET que buscan nuevas localizaciones para expandirse en búsqueda de menores costos, recursos humanos, diversificación de riesgo, etc. Por otro, el de los países que quieren aprovechar las oportunidades de exportación y empleo latentes en el nuevo escenario.

De aquí que no sorprenda que, por un lado, proliferen rankings de localizaciones atractivas para exportar servicios, así como guías que dan consejos y pautas a las empresas que quieran localizar actividades de prestación de servicios fuera de sus países de origen y, por otro, que los países/regiones/ciudades intenten competir, a través de distintos medios, para atraer inversiones en este tipo de actividades.

Un punto importante a resaltar aquí es el carácter muchas veces *footloose* de las inversiones asociadas a la exportación de servicios. Ya en la introducción de este trabajo mencionamos las razones que explicarían por qué la movilidad de las inversiones en estos sectores es en general mayor que en el caso de bienes. La siguiente cita ejemplifica bien esta situación para el caso de los CSC: “*Companies running shared services centres (SSCs) should regularly re-evaluate their location decisions. Therefore, it appears likely that preferred off-shoring locations will change if relative cost advantages of existing off-shore locations diminish and companies can achieve additional cost reductions by moving their SSCs to new, even cheaper locations*” (KPMG, 2007). Como ya mencionamos, esto lleva a pensar que las modalidades de integración en las CGV en servicios que se basan únicamente en costos laborales, en última instancia, dependen de que los salarios en el país respectivo no aumenten –medidos en dólares– frente a otras posibles localizaciones. Ciertamente, parece entonces prudente que los países ofrezcan ambientes en donde las firmas puedan encontrar activos adicionales valiosos de modo de hacer más estables las inversiones respectivas.

### **3. El comercio de servicios: tendencias generales y composición geográfica y sectorial**

En este apartado vamos a presentar algunos datos generales respecto de la situación y tendencias en el comercio mundial de servicios, focalizándonos en las antes mencionadas nuevas actividades dinámicas, y en la participación de América Latina en dicho comercio.

El Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (ACGS o GATS por sus siglas en inglés), firmado en 1995, estableció los siguientes “modos de provisión” de servicios en la búsqueda de unificar criterios de clasificación.

- Comercio transfronterizo (modo 1): el servicio mismo cruza la frontera (por ejemplo, un arquitecto uruguayo envía un fax a un cliente en Brasil).
- Consumo en el exterior (modo 2): el cliente viaja al país donde se provee el servicio (por ejemplo, un turista uruguayo de visita en Brasil durante sus vacaciones).

- Presencia comercial (modo 3): el proveedor establece una presencia comercial en el exterior (por ejemplo, un estudio de arquitectura uruguayo abre una oficina en Brasil).
- Movimiento de personas físicas (modo 4): el proveedor del servicio se mueve temporalmente al territorio de otro país para proveer el servicio (por ejemplo, un arquitecto uruguayo viaja a Brasil por tres meses para supervisar una obra en construcción).

En el anexo I se presenta un cuadro en donde se detallan las fuentes de información estadística disponibles para cada uno de los cuatro modos de provisión internacional de servicios. De su lectura surge con claridad que, dadas las múltiples fuentes de las cuáles surgen datos respecto del comercio de servicios –que incluyen también encuestas y mediciones *ad-hoc*-, sumado al ya mencionado hecho de la dificultad de medición por el carácter intangible de los servicios, resulta casi imposible lograr estimaciones homogéneas que tengan similar nivel de precisión al obtenible en el caso de bienes. Adicionalmente, en la medida en que una parte importante del comercio de servicios es intra-firma, surge el problema de los precios de transferencia, que en servicios parecerían aún más difíciles de controlar que en el caso de bienes.

Todo esto dificulta las comparaciones tanto entre países (por las diferencias en metodología y cobertura principalmente) como dentro de un mismo país a lo largo del tiempo, en tanto que, tal como señala Lipsey (2006), al menos parte del aumento en el comercio de servicios puede deberse al mejoramiento de las herramientas de estimación y medición. Así, muchos países han comenzado a registrar flujos que antes existían pero no se contabilizaban.

Todas estas aclaraciones sirven principalmente para resaltar la necesidad de analizar con cautela la información que se presenta más abajo, ya que las comparaciones internacionales e intertemporales pueden estar afectadas por los problemas arriba descriptos.

Aquí trabajaremos con lo que al presente es la fuente de información disponible más confiable, que corresponde a las estadísticas brindadas por las Balanzas de Pagos de los distintos países recopiladas por el Fondo Monetario Internacional en su *Balance of Payments Statistics*. Asimismo, reportaremos información relativa al modo 3, presencia comercial, en base a estadísticas de IED. En contraste, no disponemos de datos que permitan conocer con precisión las transacciones que se materializan a través de los modos 2 y 4.

El comercio mundial de servicios ha mostrado una tendencia creciente a lo largo de los últimos años. Las estimaciones disponibles indican que de unas exportaciones de 1,5 billones de dólares en 2000 se pasó en 2005 a unos 2,4 billones de dólares. De todas maneras, el crecimiento no fue constante en todo el período ni homogéneo en todo el planeta. Los años de mayor dinamismo fueron 2003 y 2004 -con tasas de crecimiento mayores al 15%- , mientras que el año 2001 se presentó como el menos dinámico, al punto de permanecer casi invariantes los valores respecto al año anterior, reflejo de la recesión por la que atravesó la economía mundial en ese momento.

A nivel regional, se destaca el incremento que manifestaron los valores de exportaciones e importaciones de China, India y Rusia (ver cuadro 1) –con tasas de crecimiento que más que duplican los promedios mundiales. En contraste, en América Latina tanto la exportación como la importación de servicios crecieron a un ritmo menor que el promedio mundial.

En lo que concierne a la participación relativa de las distintas regiones, es de destacar que, del total de los flujos de comercio en el año 2005, el 76,2% de las exportaciones y el 73,2% de las importaciones correspondieron a países de la OCDE, dentro de los cuales aparece en primer lugar Estados Unidos, con el 14,7% de las exportaciones y el 12% de las importaciones. En las siguientes cuatro posiciones se alternan el Reino Unido, Alemania, Francia y Japón. Entre los países que no pertenecen a la OCDE aparecen en primer lugar China (con una participación



del 3,1% en exportaciones y 3,5% en importaciones) e India (2,3% y 2,2% respectivamente). Los países de América Latina que mayor presencia tienen son México y Brasil, que participan con un 0,7% y 0,6% de las exportaciones, respectivamente, y con un 0,9% de las importaciones.

Es relevante destacar que el comercio mundial de servicios parece estar más concentrado en los países desarrollados que el de bienes. China, por ejemplo, exporta el 7,3% del total mundial de bienes e importa el 6,1%, porcentajes que casi duplican su participación en el comercio de servicios. Lo mismo ocurre en Latinoamérica. México, por ejemplo, exporta el 2% del total mundial e importa el 2,1% en bienes, mientras que Brasil exporta el 1,1% e importa el 0,7%<sup>4</sup>. A su vez, el peso de la OCDE como mercado importador de bienes es algo menor al que se observa en servicios (70,8 contra 73,2% respectivamente).

**CUADRO 1**  
**TASAS DE CRECIMIENTO DE LOS FLUJOS DE COMERCIO DE SERVICIOS, POR REGIÓN**  
(En porcentaje)

Región	Exportaciones		Importaciones	
	Tasa Anual Acumulativa 2000-2005	Crecimiento acumulado 2000-2005	Tasa Anual Acumulativa 2000-2005	Crecimiento acumulado 2000-2005
OCDE – Europa	10,7	66,2	9,8	59,6
OCDE - Asia/Pacífico	9,6	58,0	6,2	35,0
OCDE - América del Norte	5,0	27,6	7,0	40,5
América Latina (exc. México)	6,9	39,4	4,4	24,2
China	19,4	142,8	18,2	130,4
India	26,1	218,3	21,2	161,6
Rusia	20,4	152,5	18,8	137,0
Resto del Mundo	9,6	58,2	6,8	39,1
Total Mundial <sup>a</sup>	9,7	58,6	8,8	52,2

Fuente: elaboración propia en base a datos de OMC, UNCTAD y FMI

<sup>a</sup> Las tasas de crecimiento a nivel mundial de importaciones y exportaciones son distintas por diferencias en las fuentes de información y en las metodologías de medición entre países

Buscando potenciales causas que expliquen la mayor presencia de los países en desarrollo en el comercio de bienes *vis a vis* la que tienen en servicios<sup>5</sup> -hecho que incluso podría ser contraintuitivo, teniendo en cuenta que un factor que perjudica a muchos países en desarrollo, los altos costos de transporte hacia los principales centros de producción y consumo, aquí no tiene incidencia en muchos casos-, podemos mencionar el hecho de que, en general, la exportación de servicios requiere de un perfil de calificación de la mano de obra superior al que es exigido en muchas actividades productoras de bienes, en donde países en desarrollo con abundancia de mano de obra no calificada pueden aprovechar oportunidades de especialización en segmentos en donde los costos laborales tienen un gran peso. La mayor calificación requerida por la venta de servicios al exterior lleva, entonces, a que muchos países en desarrollo presenten resultados deficitarios en sus balanzas comerciales de servicios, sobre todo en los sectores que hoy tienen un mayor

<sup>4</sup> India es un caso opuesto -sus participaciones en el comercio de bienes son del 0,8% y 1,3% en exportaciones e importaciones respectivamente- lo que se explica por la gran presencia de ese país como proveedor de servicios de informática y *outsourcing* y la baja competitividad de su industria manufacturera hasta hace no muchos años.

<sup>5</sup> Más adelante veremos que esta misma situación se replica, incluso con mayor intensidad, si tomamos únicamente el comercio de los sectores de servicios en los que se focaliza el interés de nuestro trabajo.

dinamismo en el intercambio, dada la baja disponibilidad de capital humano que presentan esas economías. De todas maneras, dicho déficit comercial no debería representar necesariamente una debilidad, ya que la importación de servicios podría aumentar la competitividad de dichos países y sus exportaciones.

Otro factor explicativo podría ser el importante peso que tiene en las exportaciones de servicios de la OCDE el componente “regalías y licencias”, reflejo de las capacidades tecnológicas y la posesión de diversos activos intangibles por parte de las empresas originarias de los países de esa organización.

Asimismo, podría ocurrir que en parte las exportaciones de ciertos servicios (por ejemplo logística, financieros, etc.) acompañen y sean un factor de diferenciación de las exportaciones de bienes, aspecto en el cual podrían destacarse más las naciones avanzadas. Finalmente, mientras que muchos países de América Latina y Asia tienen una tradición industrial relativamente extensa, eso no ocurre necesariamente en el área de servicios, en donde todavía deben construir las capacidades necesarias para competir de manera exitosa.

La evolución de la participación de los distintos países en el comercio mundial (cuadro 2) revela, acorde con las diferencias en las tasas de crecimiento antes mencionadas, una creciente presencia de China e India, que pasan de una participación conjunta en 2000 del 3,2% en exportaciones y 3,6% en importaciones a 5,4% y 5,7% en 2005, respectivamente. América Latina (excluyendo a México), en cambio muestra una leve tendencia decreciente a lo largo del período analizado (de 2,3 a 2% en exportaciones y de 3,3% a 2,7% importaciones, respectivamente). La OCDE sigue siendo el principal mercado, aunque la comparación 2000-2005 muestra un leve crecimiento de Europa en desmedro de Asia y América del Norte.

**CUADRO 2**  
**PARTICIPACIÓN EN LOS FLUJOS DE COMERCIO DE SERVICIOS, POR REGIÓN**  
(En porcentaje)

Región	Exportaciones		Importaciones	
	2000	2005	2000	2005
OCDE - Europa	47,4	49,6	44,1	46,2
OCDE - Asia/Pacífico	8,1	8,1	11,1	9,9
OCDE - América del Norte	23,0	18,5	18,5	17,1
América Latina (exc. México)	2,3	2,0	3,3	2,7
China	2,0	3,1	2,3	3,5
India	1,2	2,3	1,3	2,2
Rusia	0,6	1,0	1,1	1,6
Resto del Mundo	15,5	15,4	18,3	16,8
Total Mundial	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia en base a datos de OMC, UNCTAD y FMI.

En cuanto a la composición de los flujos de comercio de servicios, según la 5ª edición del Manual de Balanza de Pagos del FMI, la cuenta “Servicios” se desglosa en los siguientes componentes<sup>6</sup>:

- Transporte: cubre todos los servicios de transporte que son realizados por residentes de una economía para residentes de otra economía y que involucran

<sup>6</sup> En el anexo II se explica, en detalle, los conceptos incluidos en cada cuenta.

el movimiento de carga, el transporte de pasajeros, los alquileres de vehículos con su tripulación y los servicios auxiliares correspondientes.

- Viajes: cubre los bienes y servicios adquiridos en una economía por viajeros durante visitas de menos de un año a dicha economía.
- Servicios de Comunicación: cubre los servicios postales, de mensajería y telecomunicación.
- Servicios de Construcción: cubre el trabajo llevado a cabo en proyectos de construcción e instalación por empleados de una empresa en lugares ubicados fuera del territorio del cual es originaria la empresa.
- Servicios de Seguro: cubre la provisión de varios tipos de seguros a no residentes por parte de empresas residentes y viceversa. Estos servicios no incluyen el valor de las primas de seguro.
- Servicios Financieros: cubre los servicios de intermediación financiera y servicios auxiliares a los mismos.
- Servicios de Computación e Información: cubre los servicios relacionados con software, procesamiento de datos, agencias de noticias y similares.
- Regalías y licencias: cubre el pago de franquicias, royalties, licencias y otros derechos de propiedad.
- Otros Servicios Empresariales: cubre la provisión de servicios empresariales no incluidos en otras cuentas, como por ejemplo servicios jurídicos, contables, publicitarios de arquitectura, ingeniería, investigación y desarrollo, agricultura y servicios relacionados con alquileres y comercialización.
- Servicios Personales, Culturales y Recreativos: cubre servicios audiovisuales, deportivos, educativos y de salud.
- Servicios de Gobierno n.i.o.p. (no incluidos en otras partidas): es una categoría residual que cubre servicios gubernamentales no incluidos en otras partidas como por ejemplo transacciones realizadas por embajadas, consulados, agencias y unidades militares.

Transportes y Viajes (turismo) siguen siendo los principales rubros del comercio mundial de servicios (en 2005 ambos explicaron en torno a la mitad de dicho comercio). Para el resto de los componentes del comercio de servicios, se poseen datos confiables a nivel mundial solamente hasta 2003. Estos datos muestran que, pese al predominio de Transportes y Turismo, y tal como se observa en el cuadro 3, parece haber una cierta reorientación –aunque el cambio en los porcentajes es pequeño - del comercio mundial hacia nuevos sectores entre los que se destaca la cuenta “Otros Servicios Empresariales”, que explica el 24,3% de las exportaciones y el 23,5% de las importaciones en 2003.

**CUADRO 3**  
**COMPOSICIÓN DEL COMERCIO MUNDIAL DE SERVICIOS**  
*(En porcentaje)*

Componente	Exportaciones			Importaciones		
	2000	2003	2005	2000	2003	2005
Transporte	22,5	21,7	22,5	26,9	25,7	26,5
Viajes	30,4	28,7	27,2	28,3	26,9	25,9
Comunicación	2,1	2,2		2,1	2,1	
Seguro	1,9	2,8		3,1	4,6	
Financieros	6,3	5,1		3,1	2,5	
Gobierno	2,6	2,8		4,4	4,9	
Construcción	1,9	2,0		1,4	1,6	
Computación e Información	3,0	3,9		1,7	1,8	
Regalías y Licencias	5,2	5,1		5,4	5,6	
Otros Serv. Empresariales	22,8	24,3		22,4	23,2	
Personales, cult. y recr.	1,4	1,3		1,3	1,2	
Total	100,0	100,0		100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a datos de OMC, UNCTAD y FMI.

Nota: en teoría, las participaciones en exportaciones e importaciones de cada rubro deberían coincidir en cada año. La diferencia se produce por lo explicado en el cuadro 1.

## 4. Análisis regional del comercio transfronterizo de servicios (2000-2005)

En este apartado se analizan las características básicas del comercio transfronterizo<sup>7</sup> de servicios en los países de la OCDE y en América Latina<sup>8</sup>. En el primer caso, nos interesa fundamentalmente el dinamismo importador –en tanto son los principales mercados mundiales y es donde se encuentran los potenciales consumidores más importantes para las ventas de servicios de países latinoamericanos-, mientras que en el segundo nos concentramos en las exportaciones, por ser el objeto de estudio de este trabajo.

### 4.1 OCDE

Como se dijo antes, los países de la OCDE explican el grueso del comercio mundial de servicios –en particular, Europa absorbe alrededor de la mitad de dicho comercio-. Hay que destacar, de todas maneras, que mucho del comercio de servicios en la Unión Europea es intra-regional; datos de OCDE (2006b) ubican en un 55% el porcentaje de ese tipo de comercio sobre el comercio total de servicios durante los años en estudio para los quince países que formaron la Unión Europea (UE) hasta 2004. Si se toma el agregado UE-25 (que incluye a los países incorporados a la Unión en 2004), el porcentaje de comercio intra-regional asciende a aproximadamente el 60% para el total de los servicios.

<sup>7</sup> Modo 1 de los modos de provisión establecidos por el GATS.

<sup>8</sup> En el anexo III se presenta un análisis del tema dividido por rubro de exportación.

La composición de las importaciones de servicios de la OCDE es en buena medida similar a la existente a nivel mundial (ver cuadro 4), algo esperable dada la importancia que tienen los países de dicha organización en el comercio global. Las cuentas “Transporte” y “Viajes” explican una porción importante del total, pero esta posición dominante se encuentra en cierta declinación por el aumento de la participación de otros rubros como Seguros, Otros Servicios Empresariales, Servicios de Información y Computación y Regalías y Licencias.

**CUADRO 4**  
**COMPOSICIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE SERVICIOS – OCDE**  
(En porcentaje)

Componente	2000	2005
Transporte	25,4	24,5
Viajes	29,5	27,1
Comunicación	2,5	2,2
Seguro	3,0	4,1
Financieros	3,9	3,8
Gobierno	2,8	3,5
Servicios No Clasificados	0,0	0,8
Construcción	1,4	1,3
Computación e Información	2,2	2,6
Regalías y Licencias	6,2	6,5
Otros Ser. Empresariales	21,4	22,3
Personales, culturales y recreativos	1,7	1,3
Total	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos de OCDE (2006b).

Nos concentramos ahora en un conjunto de actividades que forman parte de lo que antes llamamos nuevos sectores dinámicos en el comercio de servicios. En el cuadro 5 se presenta información sobre dichas actividades, considerando las importaciones de los países de la OCDE en los siguientes rubros: “Servicios de Construcción”, “Servicios de Computación e Información”, “Regalías y Licencias”, “Otros Servicios Empresariales” y “Servicios Personales, Culturales y Recreativos”.

Vemos allí que las importaciones de dichos servicios se encuentran lideradas por Estados Unidos, Alemania, Irlanda y Japón en ese orden. La economía irlandesa merece una mención especial ya que es el país que cuenta con el mayor porcentaje de importaciones correspondientes a los nuevos sectores dinámicos sobre sus importaciones totales (más del 70%). Asimismo, las compras al exterior en esos nuevos rubros aumentaron un 145% durante el período en estudio. Esto es significativo, adicionalmente, considerando que ese país también es un importante exportador de servicios (en particular en software y servicios informáticos). La explicación, sin embargo, se encuentra en la gran presencia de filiales de ET en territorio irlandés, de lo cual deriva un fuerte componente de pago de regalías y licencias.

**CUADRO 5**  
**IMPORTACIONES EN NUEVOS SECTORES DINÁMICOS (NSD) DE SERVICIOS**  
**OCDE (2005)**

Componente	2000	2005
Transporte	25,4	24,5
Viajes	29,5	27,1
Comunicación	2,5	2,2
Seguro	3,0	4,1
Financieros	3,9	3,8
Gobierno	2,8	3,5
Servicios No Clasificados	0,0	0,8
Construcción	1,4	1,3
Computación e Información	2,2	2,6
Regalías y Licencias	6,2	6,5
Otros Ser. Empresariales	21,4	22,3
Personales, culturales y recreativos	1,7	1,3
Total	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos de OCDE.

## 4.2 América Latina<sup>9</sup>

La participación de América Latina en el comercio mundial de servicios ha sido muy pequeña históricamente y, como se dijo más arriba, ha venido cayendo en los últimos años (ver cuadro 6). Como dato adicional, cabe agregar que a lo largo de todo el período bajo examen la región siempre tuvo un déficit comercial en la cuenta “Servicios” de la Balanza de Pagos, que osciló entre los US\$ 16 mil millones y US\$ 21 mil millones entre 2001 y 2005.

**CUADRO 6**  
**PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE AMÉRICA LATINA EN EL COMERCIO MUNDIAL**  
**DE SERVICIOS**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Exportaciones	2,9	2,8	2,5	2,4	2,3	2,5
Importaciones	3,6	4,1	3,5	3,2	3,1	3,4

Fuente: elaboración propia en base a datos del FMI.

<sup>9</sup> En este apartado, la unidad de análisis “América Latina” incluirá a México, a diferencia de la primera parte del trabajo, donde México quedaba agrupado dentro de “OCDE - América del Norte”. Quedan excluidos asimismo los países del Caribe no hispano-hablantes y Cuba.

En el cuadro 7 se presenta la evolución, entre 2000 y 2005, de la participación de cada componente del comercio de servicios dentro del total de los flujos para América Latina. Lo primero a destacar es que el perfil exportador es completamente distinto al mundial. La cuenta “Viajes” representa más del 40% de las exportaciones totales de servicios de América Latina, a diferencia del promedio mundial, donde dicha cuenta representa entre el 25% y el 30%. Este hecho es reflejo de la importancia que tienen las actividades turísticas en las exportaciones de servicios de los países latinoamericanos.

**CUADRO 7**  
**COMPOSICIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE SERVICIOS - AMÉRICA LATINA**

País	Exportaciones de Servicios (ES) en US\$ millones	Exportaciones de NSD en US\$ millones	Crecimiento 2000-2005 en porcent.	Ratio ES/NSD en Porcent.	Ratio ES/NSD Am. Lat. en Porcentaje
Argentina	6 252	1 898	256,1	30,4	15,5
Brasil	16 095	6 974	39,0	43,3	56,9
Chile	7 020	1 257	88,5	17,9	10,3
Colombia	2 664	344	212,7	12,9	2,8
México	16 137	443	-50,3	2,7	3,6
Venezuela	1 356	1 300	-13,9	9,6	1,1
Resto	11 770	1 213		10,3	9,9
América Latina	61 294	12 259	51,0	20,0	100

Fuente: elaboración propia en base a datos de FMI.

Es relevante marcar también la menor (siempre comparando con el patrón de comercio mundial), aunque creciente, participación de los nuevos sectores dinámicos –y en particular de los servicios empresariales- en las exportaciones totales de servicios<sup>10</sup>.

Analizando más en detalle la información acerca de las exportaciones latinoamericanas en estos nuevos sectores dinámicos, es de destacar la importante participación que en ellas tienen Brasil, Argentina y Chile. En 2005, los tres países reunieron más del 80% de las exportaciones de dichos servicios de la región (ver cuadro 8) –Brasil por sí solo absorbe casi el 60%. Asimismo, tanto en Brasil como en Argentina las exportaciones de este tipo de servicios tienen una participación importante en la pauta exportadora total. En contraste, México aparece como el país que menos exporta nuevos servicios en términos relativos<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Sabemos que hay países que han mejorado su cobertura de las estadísticas de exportación de servicios y esto lleva a aumentos ficticios en los datos respectivos. Asimismo, debe señalarse que la escasa participación de los servicios de construcción en los flujos de comercio obedece sobre todo a la ausencia de estadísticas completas sobre dicho rubro y al hecho de que muchas veces se prestan a través del modo 3 (presencia comercial) más que a la inexistencia del intercambio.

<sup>11</sup> Las exportaciones de “Otros servicios empresariales” caen de US\$ 520 millones en el 2000 a US\$ 80 millones en el 2004, para luego desaparecer por completo en 2005. Esto hace sospechar que la caída puede deberse a problemas propios de las estadísticas mexicanas.

**CUADRO 8**  
**EXPORTACIONES DE NUEVOS SECTORES DINÁMICOS (NSD) DE SERVICIOS**  
**AMÉRICA LATINA (2005)**

	1990		2004	
	Millones de dólares	Porcentaje	Millones de dólares	Porcentaje
IED total	1 775 921	100,0	9 477 090	100,0
Servicios	868 134	49,0	5 883 341	62,0
Electricidad, gas y agua	9 205	1,0	216 012	2,0
Construcción	20 436	1,0	82 733	1,0
Comercio	211 445	12,0	1 049 533	11,0
Hoteles y restaurantes	23 300	1,0	82 401	1,0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	26 424	1,0	497 003	5,0
Servicios financieros	357 995	20,0	1 824 614	19,0
Servicios empresariales	117 747	7,0	1 531 728	16,0
Administración pública y defensa	55	0,0	11 495	0,0
Educación	87	0,0	592	0,0
Salud	914	0,0	11 090	0,0
Servicios sociales, personales y comunitarios	12 301	1,0	74 194	1,0
Otros servicios	70 378	4,0	138 776	1,0
Sin clasificar	17 847	1,0	363 170	4,0

Fuente: elaboración propia en base a datos de FMI.

Mirando las tasas de crecimiento entre 2000 y 2005 vemos que Argentina y Colombia aumentaron sus exportaciones en los nuevos rubros dinámicos en un 256% y un 213% respectivamente, frente a una tasa del 39% por parte de Brasil en el mismo lapso. Chile también mostró un importante crecimiento, mientras que Venezuela y México sufrieron una caída en la provisión de este tipo de servicios al exterior.

## 5. La inversión extranjera directa en el área de servicios<sup>12</sup>

El sector servicios tiene una creciente presencia dentro de los flujos de IED a nivel global. El peso de dicho sector pasó de un cuarto del stock mundial a comienzos de los setenta, a cerca de la mitad en 1990 y a más de un 60% en 2004 (cuadro 9).

Este aumento se explica por varias causas: i) el retraso previo que exhibía el sector en cuanto a su nivel de transnacionalización; ii) el peso creciente de los servicios en el PBI en la mayor parte de los países del mundo; iii) los procesos de desregulación y privatización que liberalizaron el acceso de inversores extranjeros a sectores previamente restringidos; y iv) lo más

<sup>12</sup> En este apartado se estaría cubriendo la provisión internacional de servicios a través del Modo 3 (presencia comercial).



interesante para nuestro trabajo, los cambios tecnológicos, productivos y regulatorios que facilitaron el desarrollo de los procesos de *offshoring* (UNCTAD, 2004).

**CUADRO 9**  
**STOCK ESTIMADO DE IED MUNDIAL POR SECTOR, 1990 Y 2004**  
(En porcentaje)

	1990		2004	
	Millones de dólares	Porcentaje	Millones de dólares	Porcentaje
IED total	1 775 921	100,0	9 477 090	100,0
Servicios	868 134	49,0	5 883 341	62,0
Electricidad, gas y agua	9 205	1,0	216 012	2,0
Construcción	20 436	1,0	82 733	1,0
Comercio	211 445	12,0	1 049 533	11,0
Hoteles y restaurantes	23 300	1,0	82 401	1,0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	26 424	1,0	497 003	5,0
Servicios financieros	357 995	20,0	1 824 614	19,0
Servicios empresariales	117 747	7,0	1 531 728	16,0
Administración pública y defensa	55	0,0	11 495	0,0
Educación	87	0,0	592	0,0
Salud	914	0,0	11 090	0,0
Servicios sociales, personales y comunitarios	12 301	1,0	74 194	1,0
Otros servicios	70 378	4,0	138 776	1,0
Sin clasificar	17 847	1,0	363 170	4,0

Fuente: (UNCTAD, 2006).

Este último fenómeno, en parte, está reflejado en el aumento del peso del rubro servicios empresariales, cuyo participación en el *stock* mundial de IED pasó de 7% a 16% entre 1990 y 2004 –junto a transporte y comunicaciones, son los sectores que motorizaron el incremento de la participación de los servicios en la IED global (cuadro 9). En contraste, sectores en donde ya existía un alto nivel de IED, como comercio y servicios financieros, se mantuvieron en sus niveles previos (en 2004 las cinco actividades mencionadas en el párrafo explicaban más del 82% de toda la IED en servicios).

Presumiblemente, el gran incremento en la IED en telecomunicaciones se vincula con los procesos de privatización y desregulación observados en el sector, así como con el extraordinario incremento en el consumo de ese tipo de servicios en todo el mundo. En tanto las crecientes operaciones de IED en servicios empresariales reflejan, al menos en parte, decisiones de

“offshorizar” determinadas actividades en búsqueda de reducir costos<sup>13</sup>, mejorar la calidad, tener acceso a recursos humanos, etc.

Si bien no hay datos que permitan discriminar los objetivos de estas “operaciones” de IED, es notorio que al menos en parte se dirigen a proveer servicios no sólo a los países en donde se radican sino también –y en muchos casos predominantemente- a mercados de exportación, siendo frecuente que ello ocurra en el marco de esquemas de división del trabajo intra-firma.

Esto se observa en el cuadro 10, donde aparecen datos de importaciones de los EE.UU. por tipo de servicios, incluyendo el porcentaje correspondiente a operaciones intra-firma. Como se observa con claridad, el peso del comercio intra-firma es elevado, en particular en servicios profesionales, empresariales y técnicos, así como en los de computación, consultoría y en los de I+D (esto correspondería en gran medida al despliegue de lo que más abajo definimos como *captive offshoring*).

**CUADRO 10**  
**IMPORTACIONES SELECCIONADAS DE SERVICIOS ESTADOS UNIDOS 2000-2005**  
(En millones de dólares)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Otros servicios privados	60 520	66 021	72 604	79 710	90 390	98 714
intra-firma	44,9	41,9	40,6	39,5	37,5	39,5
Servicios Financieros	12 040	11 189	9 660	9 796	11 509	12 349
intra-firma	59,8	59,9	56,9	59,2	53,9	47,0
Servicios empresariales, profesionales y técnicos	29 099	30 420	33 488	36 554	40 778	47 696
intra-firma	68,6	68,9	71,5	70,1	67,9	69,6
Servicios de computación e información	4 435	4 699	4 315	5 386	6 683	8 969
intra-firma	58,6	61,7	64,9	65,0	68,8	72,5
Servicios de consultoría y gestión	-	2 630	4 317	3 957	4 944	5 894
intra-firma	-	68,4	78,8	70,8	66,7	71,3
Investigación y desarrollo	-	2 425	3 028	4 410	4 993	6 717
intra-firma	-	70,1	66,1	70,3	62,1	65,5
Leasing operacional	1 223	1 154	1 060	841	1 175	1 278
intra-firma	84,6	82,8	83,9	81,2	85,0	89,8
Otros servicios empresariales, profesionales y técnicos	21 950	19 509	20 769	21 959	22 989	24 837
intra-firma	74,4	69,8	71,5	70,8	68,3	68,2
Otros servicios	639	640	596	725	967	1 502
intra-firma	1,1	0,5	0,5	2,8	1,6	0,6

Fuente: BEA (Bureau of Economic Analysis).

En UNCTAD (2004) se detallan algunas de las principales lógicas vinculadas al crecimiento de la IED en servicios, además de la expansión de las propias ET tradicionales del sector en áreas como electricidad, gas, agua, telecomunicaciones, construcción, bancos, etc. En primer lugar, la globalización de funciones corporativas de ET que operan en áreas de manufactura o primarias. En segundo lugar, el creciente peso de los servicios de post-venta, asistencia técnica, etc. en los patrones de competencia, que lleva a las ET a invertir, por ejemplo,

<sup>13</sup> Un estudio reciente estima que sólo la industria de *outsourcing* de servicios en la India ayuda a sus clientes a ahorrar US\$ 1500 millones anuales (*Boston Consulting Group-Knowledge Wharton*, 2007). La misma fuente indica que solamente GE ahorra US\$ 350 millones anuales por la “offshorización” de cerca de 900 procesos diferentes en India.

en actividades de soporte a la exportación en sectores tales como electrónica, automotriz u otros. En tercer lugar, el cambio de estrategias de algunas ET –como IBM- que crecientemente pasan de la industria a los servicios. Finalmente, la mencionada “offshorización” de diversas actividades empresariales en búsqueda de reducir costos u otros objetivos.

Para conocer un poco más respecto de la IED asociada al *offshoring*, podemos recurrir a los datos que generan algunas consultoras que relevan los proyectos en esa área. Si bien no se puede conocer la magnitud de las inversiones respectivas, sino solamente el número de proyectos, de todos modos esta información resulta útil para aproximarse a la naturaleza, localización geográfica y determinantes de este tipo de operaciones.

Esta información está disponible en primer lugar para el bienio 2002-2003, desagregada por país, y más actualizadamente para 2005, con un menor nivel de desagregación por país, pero para un mayor número de categorías de proyectos. Optamos por presentar ambas informaciones, ya que en el primer caso tenemos la posibilidad de observar la situación individual de los países de América Latina, mientras que en el otro accedemos a datos más actualizados.

Durante el bienio 2002-03 se habían registrado 1 849 proyectos de IED orientada a la exportación de servicios “offshorizados”, de los cuales 513 correspondían a *call* y *contact centres*, 632 a inversiones en el área de servicios vinculados con tecnologías de la información (por ejemplo, desarrollo de software, testeo de aplicaciones, desarrollo de contenidos, optimización de productos, etc.), 565 eran proyectos para radicación de *headquarters* y centros de coordinación regionales<sup>14</sup> y el resto inversiones en centros de servicios compartidos -o *back-office*- (por ejemplo *outsourcing* del manejo contable, la administración de clientes y de los sistemas de salarios y pagos a proveedores y el procesamiento de datos, la tercerización del área informática, etc.) (UNCTAD, 2004).

**CUADRO 11**  
**PROYECTOS DE IED ORIENTADOS A LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS**  
**EMPRESARIALES E INFORMÁTICOS, POR REGIÓN. 2002-2003**  
(En porcentaje)

Región	<i>Call centres</i> <sup>a</sup>	Centros de Servicios Compartidos <sup>b</sup>	Servicios Informáticos <sup>c</sup>	<i>Headquarters Regionales</i> <sup>d</sup>	Total
Países desarrollados	54,4	34,5	46,4	60,0	51,9
Países en desarrollo	45,6	65,5	53,6	40,0	48,1
América Latina y el Caribe	5,7	3,6	3,5	1,8	3,6
Europa Central y del Este	6,0	13,7	3,8	3,0	4,9
Asia	32,6	47,5	44,8	34,5	38,5
África	1,4	0,7	1,6	0,7	1,2
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: UNCTAD (2004).

<sup>a</sup> Incluye servicios de *back office*, *help desk*, procesamiento de reclamos, soporte técnico, servicios post-venta, servicios de información, etc.

<sup>b</sup> Incluye procesamiento de datos, contable, administrativo, manejo de clientes y proveedores, logística, *outsourcing* de informática, aseguramiento de la calidad, etc.

<sup>c</sup> Incluye desarrollo de software, testeo de aplicaciones, desarrollo de contenidos, ingeniería y diseño y optimización de producto.

<sup>d</sup> Centros de coordinación y *headquarters* regionales.

<sup>14</sup> En realidad, este tipo de operaciones precede al *boom* del *offshoring*, pero la UNCTAD las agrupa con las restantes modalidades debido a que sus funciones usualmente se centran en la exportación de servicios.

**CUADRO 12**  
**PROYECTOS DE IED ORIENTADOS A LA EXPORTACIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIOS EMPRESARIALES E INFORMÁTICOS,**  
**POR PAÍS DE DESTINO. 2002-2003**

País	Call Centres <sup>a</sup>	Porcentaje	Centros de Servicios Compartidos <sup>b</sup>	Porcentaje	Servicios Informático <sup>c</sup>	Porcentaje	Headquarters Regionales <sup>d</sup>	Porcentaje	Total	Porcentaje
Países Desarrollados	279	54,4	48	34,5	293	46,4	339	60,0	959	51,9
Irlanda	29	5,7	19	13,7	14	2,2	15	2,7	77	4,2
Reino Unido	43	8,4	7	5,0	73	11,6	64	11,3	187	10,1
Resto Europa Occidental	102	19,9	12	8,6	121	19,1	121	21,4	356	19,3
Estados Unidos	15	2,9	2	1,4	26	4,1	80	14,2	123	6,7
Canadá	56	10,9	3	2,2	14	2,2	25	4,4	98	5,3
Otros Países Desarrollados	34	6,6	5	3,6	45	7,1	34	6,0	118	6,4
Países en Desarrollo	234	45,6	91	65,5	339	53,6	226	40,0	890	48,1
Europa Central y del Este	31	6,0	19	13,7	24	3,8	17	3,0	91	4,9
América Latina y el Caribe	29	5,7	5	3,6	22	3,5	10	1,8	66	3,6
Argentina	2	0,4	-	-	1	0,2	-	-	3	0,2
Brasil	6	1,2	-	-	9	1,4	6	1,1	21	1,1
Chile	4	0,8	4	2,9	5	0,8	1	0,2	14	0,8
Uruguay	-	-	-	-	1	0,2	-	-	1	0,1
Venezuela	1	0,2	-	-	-	-	-	-	1	0,1
Antigua & Barbuda	2	0,4	-	-	-	-	-	-	2	0,1
Costa Rica	4	0,8	1	0,7	-	-	-	-	5	0,3
Rep. Dominicana	-	-	-	-	1	0,2	-	-	1	0,1
El Salvador	-	-	-	-	-	-	1	0,2	1	0,1
Jamaica	1	0,2	-	-	-	-	-	-	1	0,1
Honduras	-	-	-	-	1	0,2	1	0,2	2	0,1
México	5	1,0	-	-	2	0,3	-	-	7	0,4
Panamá	2	0,4	-	-	1	0,2	1	0,2	4	0,2
Puerto Rico	2	0,4	-	-	1	0,2	-	-	3	0,2
Asia en desarrollo	167	32,6	66	47,5	283	44,8	195	34,5	711	38,5
India	60	11,7	43	30,9	118	18,7	7	1,2	228	12,3
China	30	5,8	4	2,9	60	9,5	38	6,7	132	7,1
Singapur	16	3,1	8	5,8	35	5,5	36	6,4	95	5,1
Resto de Asia	61	11,9	11	7,9	70	11,1	114	20,2	256	13,8

País	Call Centres <sup>a</sup>	Porcentaje	Centros de Servicios Compartidos <sup>b</sup>	Porcentaje	Servicios Informático <sup>c</sup>	Porcentaje	Headquarters Regionales <sup>d</sup>	Porcentaje	Total	Porcentaje
África	7	1,4	1	0,7	10	1,6	4	0,7	22	1,2
TOTAL	513	100	139	100	632	100	565	100	1849	100

Fuente: UNCTAD (2004).

<sup>a</sup> Incluye servicios de *back office*, *help desk*, procesamiento de reclamos, soporte técnico, servicios post-venta, servicios de información, etc.

<sup>b</sup> Incluye procesamiento de datos, contable, administrativo, manejo de clientes y proveedores, logística, *outsourcing* de informática, aseguramiento de la calidad, etc.

<sup>c</sup> Incluye desarrollo de software, testeo de aplicaciones, desarrollo de contenidos, ingeniería y diseño y optimización de producto

<sup>d</sup> Centros de coordinación y *headquarters* regionales.

### CUADRO 13 PROYECTOS DE IED “ESTRATÉGICA” POR ACTIVIDAD Y PAÍS DE DESTINO - 2005

País de Destino	Investigación y desarrollo	Headquarters regionales	Serv.financieros de valor agregado	Centros de Atención al Consumidor	Centros de Servicios Compartidos	Centros de Servicios Técnicos	Servicios Comerciales	Otros	Total
China	109	11	18		4	1	1	14	158
India	146	3	8	5	13	8	5	4	192
Estados Unidos	24	28	5	5		2	1	12	77
Reino Unido	32	25	14	7		3	12	6	99
Polonia	10		1	1	5		2	4	23
Rusia	20	1	2					14	37
Canadá	18	1	4	12		3	1	11	50
Francia	24	10	3	5	1		3	3	49
Singapur	20	13	2				1	5	41
Hungría	7	2	1	1		1	1	7	21
República Checa	6		1	3	2				12
Rumania	5				1			5	11
Irlanda	13	7	1	4	6	1	2	2	36
Alemania	17	1	1	3		1		1	24
Brasil	7		1		1			4	13
Otros países	130	72	70	13	9	9	14	134	451
Total	588	174	132	59	43	29	43	226	1294

Fuente: OCO Consulting (2005).

Como puede verse en los cuadros 11 y 12 fuera de los países de la OCDE –en los cuales las economías que lideraban los flujos de inversión en el sector eran el Reino Unido e Irlanda-, la región del mundo en desarrollo con mayor participación en los proyectos era Asia. Dentro de ella, India y China eran, por lejos, los destinos más elegidos, seguidos por Singapur, Malasia y Filipinas.

La región de América Latina y el Caribe tenía una participación muy baja como receptora de este tipo de operaciones, inferior a la de Europa Central y del Este. Sólo tres países concentraban casi 2/3 de los proyectos arribados a la región en el período citado –Brasil, Chile y México-.

En cuanto a los datos más recientes –casi 1300 proyectos para el año 2005-, lo más importante a destacar, a los fines de nuestro trabajo, es que sólo un país latinoamericano –Brasil-, aparece en el ranking de las primeras quince naciones que atraen este tipo de proyectos de IED, contra, por ejemplo, cuatro naciones del Este Europeo –Polonia, República Checa, Hungría y Rumania- (cuadro 13). La otra cuestión interesante a resaltar es el fuerte peso de las inversiones para establecer centros de I+D, donde Brasil parece jugar un rol más o menos relevante –volvemos sobre esto más abajo-.

¿Cuáles son los factores que hacen atractivos este tipo de operaciones? Para los *call centres* y los centros de servicios compartidos el principal factor son los bajos costos, seguidos de la disponibilidad de fuerza de trabajo calificado y el dominio de idiomas. En contraste, los proyectos orientados a prestar servicios informáticos e instalar *headquarters* regionales se basan principalmente en las perspectivas de crecimiento del mercado, seguidas de la calificación de la mano de obra y la proximidad a clientes –los bajos costos aparecen en cuarto lugar en el caso de los servicios y no figuran en el ranking de motivaciones en *headquarters* (UNCTAD, 2004). Esto nos da una idea no sólo de las motivaciones de los inversores, sino de la complejidad de las tareas que se desarrollan en cada caso –y, por ende, del rol estratégico que juega cada localización dentro de las cadenas de valor.

Asimismo, también es relevante analizar la tendencia de la IED a descentralizar las actividades de I+D, ya que son, por naturaleza, tareas que implican el uso de personal de alto nivel de calificación y, adicionalmente, tienen potencial de generar significativos derrames para las economías receptoras.

Tradicionalmente se consideraba que dichas actividades eran las últimas en ser internacionalizadas dentro de las cadenas de valor de las ET. Sin embargo, en los últimos años se observó una tendencia hacia la descentralización de operaciones de IED hacia algunos países en desarrollo, especialmente en Asia (gráfico 1).

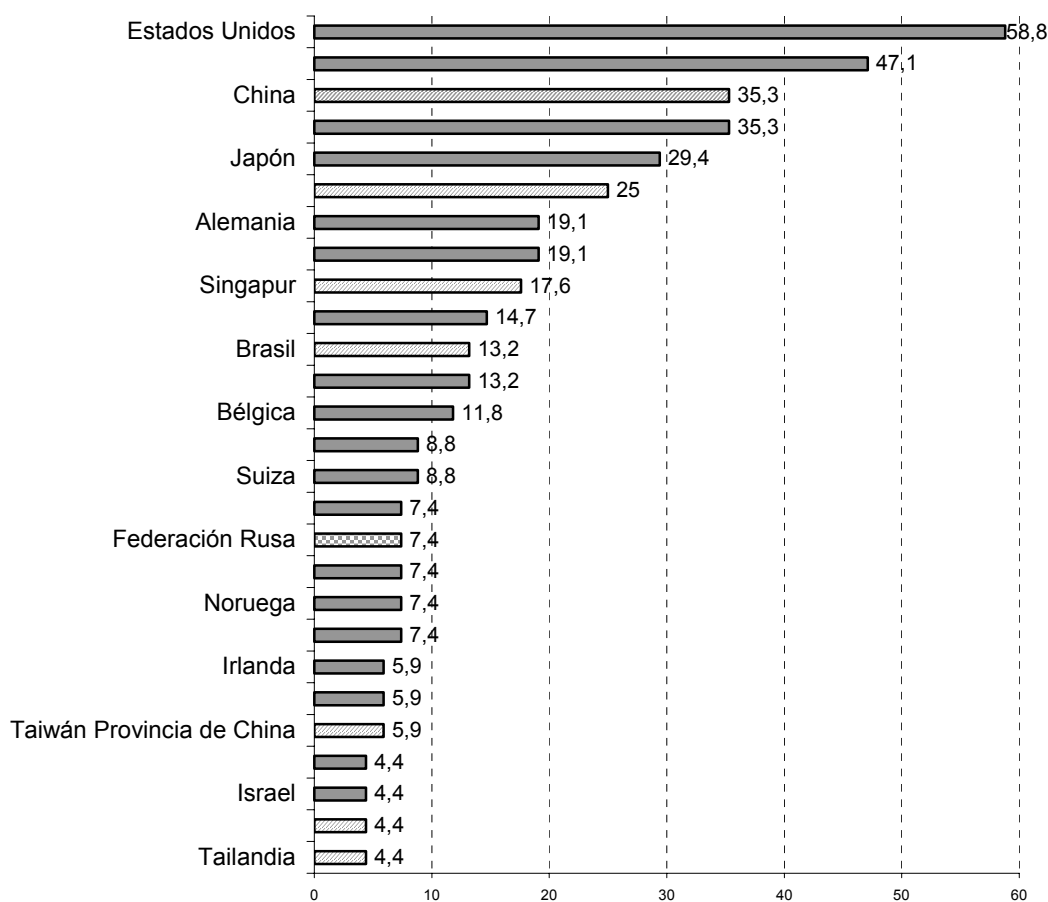
Los principales factores detrás de la tendencia a la descentralización están vinculados a la búsqueda de menores costos, los avances en las TICs –que permiten transmitir información de forma más barata y rápida- y la “modularización” de los proyectos de I+D. En tanto, el incremento del peso de los países en desarrollo como localizaciones atractivas para este tipo de actividades se basaría esencialmente en la existencia de mercados internos extensos y/o disponibilidad de recursos calificados a bajo costo, así como en factores de política, incluyendo desde mejoras en los sistemas nacionales de innovación, hasta incentivos específicos para que las ET desarrollen I+D en los países receptores (UNCTAD, 2005a)<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> La internacionalización de las actividades de I+D no se hace sólo con filiales de la propia corporación, sino que también incluye, aunque en mucha menor medida, contratos con terceros. Entre los determinantes de la decisión entre “hacer o comprar” I+D se encuentran la naturaleza tácita del conocimiento, la coordinación necesaria para desarrollar ese tipo de tareas y la importancia estratégica de las actividades de I+D para la firma –entre otros favorables a la decisión de “hacer” I+D internamente. Aquellos tendientes a propiciar la elección de tercerizar la I+D, en tanto, incluyen el creciente grado de fragmentación de la producción, la necesidad de equipos y capacidades cada vez más

Nuevamente, vemos que la participación de América Latina es extremadamente baja, siendo que sólo Brasil aparece, al igual que en el cuadro anterior, como un destino medianamente relevante –además de dicho país, sólo Argentina y México son mencionados dentro del continente como posibles receptores de IED para desarrollar I+D-.

**GRÁFICO 1**  
**DESCENTRALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE I+D POR PARTE DE ET, 2004**  
(En porcentaje)



Fuente: UNCTAD (2005).

Nota: Basado en una encuesta respondida por 68 ET dentro del grupo de las 300 mayores ET, en términos de sus gastos en I&D. Los porcentajes se refieren al número de firmas, sobre el total de encuestadas, que mencionó desarrollar actividades de I&D en cada uno de los países listados. Los países mencionados con dos respuestas son: República Checa, Hungría, Indonesia, Malasia, México y Portugal. Con una respuesta figuran Argentina, Bulgaria, Dinamarca, Estonia, Grecia, Hong Kong, Marruecos, Filipinas, Arabia Saudita, Eslovaquia, Sudáfrica, Turquía y Vietnam.

especializadas –que tornan más difícil para la firma desarrollar I+D en todas las etapas de producción-, la creciente naturaleza multidisciplinaria y multi-tecnológica de la innovación, los elevados costos fijos que dicha actividad supone –sobre todo cuando requiere infraestructura capital-intensiva- y la necesidad de crear innovaciones en el menor tiempo posible, entre otros (UNCTAD, 2005a).

## 6. Conclusiones

Si bien no hay evidencia clara respecto de que el comercio de servicios esté creciendo más rápido que el comercio de bienes, en todo caso es evidente que se trata de mercados en expansión y que ofrecen amplias oportunidades de inserción exportadora para los países en desarrollo.

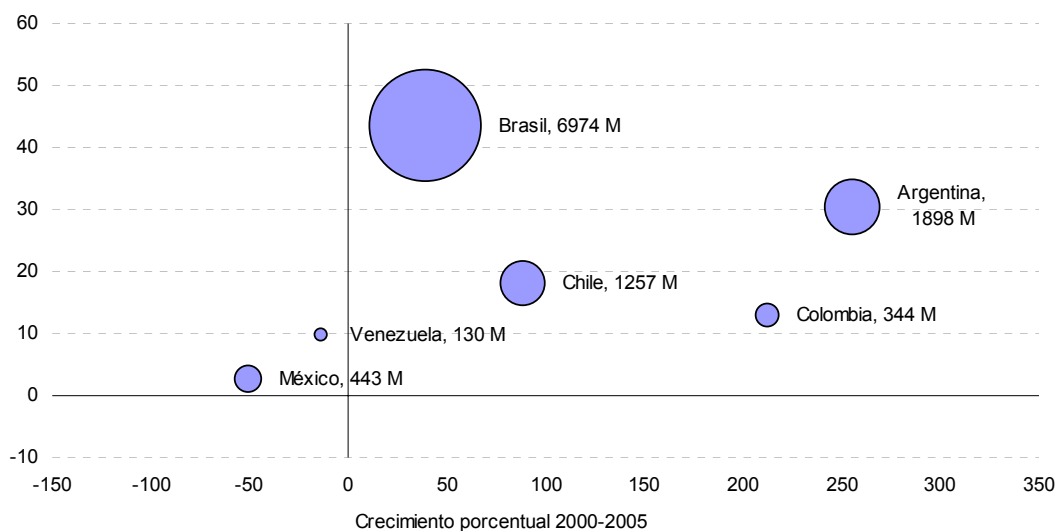
Claramente, incluso más claramente que en el caso de bienes, los principales mercados para los servicios son los países de la OCDE (más de  $\frac{3}{4}$  de las exportaciones mundiales se dirigen a esos mercados). A su vez, esos mercados crecen rápidamente; entre 2000 y 2005 sus importaciones de servicios aumentaron en un 60%.

Por lejos, los segmentos más relevantes en cuanto a su dinamismo comercial son los servicios empresariales, que a su vez cubren una gran cantidad de actividades distintas – arquitectura, ingeniería, contabilidad, servicios jurídicos, I+D, publicidad, etc.- y los servicios de computación e información. A su vez, debe señalarse que varios de los servicios empresariales también se prestan hoy en día a través de soportes informáticos, no siendo siempre fácil distinguir las categorías respectivas.

También la IED vinculada a servicios, y en particular en los nuevos sectores dinámicos, ha venido creciendo rápidamente, muchas veces vinculada a modalidades que involucran corrientes de exportación desde los países receptores en el marco de esquemas de división del trabajo intra-corporativas. Las operaciones de IED abarcan desde procesos relativamente simples, como los *call centres*, hasta actividades de I+D.

En este contexto, la participación de América Latina en el comercio mundial de servicios es pequeña –más pequeña que en bienes- y no exhibe un comportamiento ascendente. A su vez, en la pauta exportadora de servicios, el porcentaje correspondiente a los nuevos sectores dinámicos es bien inferior al promedio mundial. Argentina, Chile y Brasil aparecen como los principales exportadores en esos sectores, mientras que en términos de tasas de crecimiento se destacan Argentina, que se embarcó en un *boom* exportador facilitado por la depreciación de su moneda y Colombia (ver gráfico 2).

**GRÁFICO 2**  
**EXPORTACIONES DE NUEVOS SECTORES DINÁMICOS (NSD) DE SERVICIOS POR PAÍS**



Fuente: elaboración propia en base a FMI. El volumen de las burbujas indica los montos exportados en 2005, en millones de dólares.



América Latina también participa débilmente como región receptora de operaciones de IED en los nuevos sectores dinámicos de servicios. Sólo Brasil, Chile y México aparecían posicionados entre las localizaciones más atractivas para este tipo de IED –aunque como veremos más abajo también Argentina se estaría sumando a este lote-, y en el caso de las operaciones de I+D únicamente Brasil se situaría entre las naciones que reciben inversiones relacionadas.

Pese a estos datos que indicarían un panorama no demasiado optimista, diversas evidencias recogidas para este trabajo sugieren que la región –o al menos algunos países dentro de ella, como Argentina, Brasil, Costa Rica o Chile-, ha comenzado a tener mayor poder de atracción para el desarrollo y la exportación de diversos tipos de servicios, en particular, pero no únicamente, aquéllos vinculados a *offshoring* e informática.

En las siguientes secciones analizaremos con más detalle algunos segmentos particularmente interesantes dentro del comercio de servicios, con el objetivo de entender su lógica y las oportunidades que ofrecen, tener un panorama de la inserción actual de los países de América Latina en dicho comercio y elaborar algunas sugerencias de política tendientes a mejorar dicha situación.



### **III. El *offshoring* de servicios empresariales o “servicios habilitados por las tecnologías de la información”**

#### **1. Conceptos y tendencias básicas**

Antes de analizar los procesos de *offshoring* de servicios empresariales, es importante primero entender el concepto de tercerización o *outsourcing*, dejando de lado, por un momento, las consideraciones acerca de la ubicación geográfica en donde se realizará la terciarización.

Siguiendo a Bastos Tigre y Marques (2006), el término *outsourcing* se utiliza para reflejar la práctica de delegar el planeamiento, gerenciamiento y la operación de ciertas actividades a un tercero, sobre la base de un acuerdo formal. Los autores señalan que para que exista esta tercerización es necesario que se den dos factores, a saber: que la tercera parte esté fuera de las condiciones normales de relaciones de trabajo de la organización –es decir, que se trate de una entidad distinta que la empresa cliente- y que las actividades tercerizadas hayan sido previamente realizadas en la empresa cliente (*in house*). De aquí surge que, por ejemplo, un contrato puntual para desarrollar una cierta actividad –por ejemplo, el diseño de un portal de Internet- no constituye per se una operación de *outsourcing*, ya que no reúne las características recién mencionadas.

Según Bastos Tigre y Marques (2006) el *outsourcing* puede ser dividido en dos categorías que se corresponden con dos niveles de complejidad: Information Technology *Outsourcing* (ITO) y el Business Process *Outsourcing* (BPO).

En el primer caso, la empresa proveedora proporciona un servicio puntual (gestión o mantenimiento de aplicativos o sistemas, etc.). En el segundo, el contrato establece que la proveedora asume la responsabilidad de proveer un proceso de negocio, lo cual implica una relación colaborativa y flexible. A su vez, en el primer caso -ITO- los costos suelen ser una de las variables más relevantes, en tanto que en el BPO el dominio del negocio pasa a ser el principal aspecto evaluado a la hora de seleccionar a la empresa proveedora del *outsourcing* (López y Ramos, 2007).

Tareas como la programación, el testeo, y el mantenimiento de software, el manejo y procesamiento de bases de datos y servicios de seguridad informática son algunas de las que se incluyen en el primer grupo, mientras que en el segundo se incluyen los servicios de *call* y *contact centres*, procesamiento de reclamos, servicios contables, pago de salarios y cobranzas, entre otros.

Dentro del segmento de BPO, puede hacerse una subdivisión ulterior: por un lado existen las actividades “intensivas en trabajo administrativo”, como las tareas incluidas en las áreas de recursos humanos, el procesamiento de reclamos, ventas y soporte técnico y, por otro lado, existen actividades “intensivas en trabajo calificado”, como las llevadas a cabo en el área de finanzas y ciertas tareas de atención al cliente que requieren la interpretación y la elaboración de diagnósticos a partir de cierta información personal y, en muchos casos, confidencial -como la lectura de imágenes de rayos X, por ejemplo- (Aragón y otros, 2007).

Ahora bien, mientras que el *outsourcing* se refiere a la tercerización de alguna etapa del proceso productivo, independientemente del lugar geográfico donde se realice, el *offshoring*, que puede definirse como el proceso por el cual las empresas deslocalizan, fuera de sus países de origen o de los países en donde producen o venden bienes finales, determinados recursos, funciones o actividades.

Si bien ambos pueden combinarse, dando forma al *offshore outsourcing*, también se da el caso del *captive* o *intrafirm offshoring* (UNCTAD, 2004), donde la realización de las tareas en el exterior queda a cargo de la propia compañía o de una filial de la misma (ver cuadro 14). En esta categoría se incluyen, entre otras, las actividades llevadas a cabo en los Centros de Servicios Compartidos que existen en un gran número de empresas transnacionales.

**CUADRO 14**  
**OFFSHORING Y OUTSOURCING**

		Localización	
Control		Nacional ( <i>onshore</i> )	Internacional ( <i>offshore</i> )
	Propio ( <i>insource</i> )	Provisión interna	<i>Captive Offshoring</i>
	Tercerizado ( <i>outsourcing</i> )	<i>Outsourcing</i> local	<i>Offshore Outsourcing</i>

Fuente: elaboración propia.

Aunque el *offshoring* comenzó, algunas décadas atrás, en el área de las manufacturas, al presente es en el área de servicios en donde su visibilidad es mayor. Asimismo, si bien en el sector de los servicios la “offshorización” es menor que en el sector de manufacturas, ha mostrado un sostenido crecimiento en los últimos años. Por ejemplo, según información obtenida de las matrices de insumo-producto de los países que forman parte de la OCDE, la participación de insumos importados en el total de insumos no energéticos importados por el sector de servicios pasó de 11.5% a 15% entre 1995 y 2000 (OECD, 2007).

Si bien las motivaciones para tomar la decisión de embarcarse en un proceso de *offshoring* son varias, la principal, en general, es la búsqueda de ahorros de costos (UNCTAD, 2004), aunque, con el paso del tiempo, la mejora en la calidad de los servicios provistos se perfila como un motor importante. Así, muchas compañías *went for cost, stayed for quality* (fueron por los costos y permanecieron por la calidad) a países en desarrollo (Dossani y Kenney, 2003).

También hay otros factores relevantes, incluyendo, por ejemplo, la necesidad de concentrarse en las áreas y competencias centrales –desprendiéndose de aquellas de carácter más

periférico- (Markusen y Strand, 2006), las presiones competitivas o la dificultad para encontrar personal calificado para desarrollar determinadas tareas. Couto y otros (2006) afirman que la búsqueda de “talento” es un imperativo que será cada vez más relevante en las decisiones de *offshoring*). Más en general, se sugiere que el *offshoring* podría adquirir un mayor valor estratégico creciente para las firmas, más allá de bajar costos, en la medida en que va abarcando funciones cada vez más cruciales (Lewin y otros, 2005).

Resumiendo, podría decirse que las empresas que “offshorizan” parte de sus procesos de producción lo hacen porque buscan mejorar sus niveles de eficiencia en el mercado global, entrar a nuevos mercados y acceder a “activos estratégicos” en otros países (OECD, 2007).

A su vez, hay otros cuatro factores que han contribuido al auge del *offshoring* y que tienen que ver con cambios en el escenario tecnológico, comercial y productivo global: i) el avance de las TICs -que ha reducido los costos y ha aumentado la velocidad de procesamiento y transmisión de la información, incluyendo la aparición de telecomunicaciones por banda ancha, la estandarización de las plataformas de software y de las aplicaciones, etc.-<sup>16</sup>; ii) los cambios en los procesos de trabajo -que permiten tercerizar una gran cantidad de puestos de trabajo-; iii) los nuevos modelos de negocios -entre los cuales juegan un papel importante algunas compañías de *venture capital* que instan a sus empresas financiadas a adoptar el modelo del *offshoring*, así como la aparición de agentes intermediarios dedicados a ayudar a las empresas a hacer *offshore* de algunos procesos-; y iv) otros factores tales como las mejoras en la educación técnica, la disminución de las barreras al comercio, el fin de la guerra fría y el consiguiente incremento en el número de países que están en condiciones de participar del comercio internacional (Aspray y otros, 2006).

Según estos autores, el 30% de las 1000 empresas más grandes del mundo está haciendo *offshoring*, aunque con diferencias importantes entre países, en tanto que el tipo de trabajos y la cantidad de tareas que se están realizando en forma *offshore* se está diversificando e incrementando gradualmente<sup>17</sup>.

En efecto, si bien originalmente estaba asociado casi exclusivamente a la búsqueda de reducción de costos en base a deslocalizar procesos de trabajo relativamente poco complejos, al presente las empresas consideran crecientemente la deslocalización de funciones vinculadas a innovación, tales como I+D, diseño o servicios de ingeniería<sup>18</sup> o trabajos de cuello blanco de “alto valor”, tales como investigación legal o financiera, manejo de pruebas clínicas o edición de libros (Couto y otros, 2006). Esto no quita que, como se mencionó antes, el ahorro de costos siga siendo el principal motivo para “offshorizar”.

En este punto, es importante señalar que crecientemente parece estar replicándose, dentro de las empresas transnacionales, una estrategia que ya desde tiempo atrás está consolidada en el ámbito de la producción manufacturera, cual es la de especializar a las distintas filiales en la provisión de diferentes tipos de servicios. En otras palabras, en muchas ET se estaría generando

---

<sup>16</sup> La estrecha relación que existe entre el *offshoring* y las TICs ha llevado a desarrollar el concepto de ITES (Information Technology Enabled Services, o Servicios Habilitados por las Tecnologías de la Información).

<sup>17</sup> Por ejemplo, como se dijo antes, es habitual hallar casos de empresas que están realizando en forma *offshore* tareas de I+D, que tradicionalmente eran actividades realizadas *in house* (UNCTAD, 2005b).

<sup>18</sup> Un estudio realizado a fines de 2005 por la Universidad de Duke en base a una encuesta a cerca de 100 grandes empresas estadounidenses mostraba que la función corporativa más “offshorizada” era la vinculada a tecnologías de la información, seguida de los *contact centres*. Sin embargo, sumando servicios de ingeniería, diseño de productos e I+D superaban a las dos recién mencionadas. Lo mismo ocurría si se agrupaban las categorías correspondientes a funciones administrativas (*back office*, finanzas, compras, recursos humanos) (Lewin y otros, 2005).

una división del trabajo intra-corporativa en el área de *offshoring*, en función de las capacidades de las distintas filiales y los activos que puedan ofrecer los respectivos países huéspedes.

Pese a su creciente difusión, el *offshoring* es una decisión compleja para una firma, en la que entran a jugar no sólo factores relacionados con las propias estructuras, capacidades y estrategias empresarias, sino también otras cuestiones de las regiones receptoras, tales como niveles de productividad, calificaciones de los recursos, infraestructura, aspectos institucionales y políticos, la existencia de hipótesis de conflicto y la vigencia o no de ambientes “amigables” a las inversiones, por citar sólo algunos temas.

La creciente tendencia hacia el *offshoring* despierta también, como es bien conocido, algunas reticencias en sectores que temen que esto generará pérdidas de puestos de trabajo en los países desarrollados en el futuro mediano. Farrell y otros (2005) mencionan el temor existente en varios ámbitos respecto de que el *offshoring* de las denominadas “ocupaciones de cuello blanco” –por ejemplo, en el área de I+D- erosionará una de las principales fuentes de ventajas competitivas de los países desarrollados y eventualmente podría reducir su nivel de vida. En la vereda contraria, hay quienes postulan que el *offshoring* es un mecanismo idóneo para aumentar la productividad y las ganancias de las empresas, lo cual tiene implicancias positivas para sus economías domésticas. En cualquier caso, el rumbo que tome este debate –y las consecuencias prácticas que de él se deriven- son cruciales para los países en desarrollo que buscan insertarse en este segmento de negocios, en tanto que está claro que son los países desarrollados los principales clientes de esta modalidad.

## 2. La lógica del comercio de servicios habilitados por las tecnologías de la información

El *offshoring* de servicios empresariales o ITES constituye un tipo de cadena claramente dominada por las grandes ET que descentralizan esos servicios, sea que lo hagan al interior de sus corporaciones o que los tercericen. En otras palabras, los exportadores que prestan estos servicios se ubican en etapas intermedias de las cadenas de valor donde la *governance* está ejercida por las empresas de países desarrollados que son sus clientes o de las cuales son filiales. Consecuentemente las firmas/países que aspiren a ingresar en esas cadenas, deben comprender bien cuáles son las distintas oportunidades de negocios existentes, así como los requerimientos necesarios para aprovecharlas en cada caso

¿Cuáles son los determinantes de la localización de estas actividades? Consecuentemente con el análisis de motivaciones realizado en el apartado anterior, los costos son un factor altamente relevante, en particular, pero no únicamente, los laborales<sup>19</sup>. Asimismo, es muy importante la disponibilidad de recursos humanos con la calificación necesaria y con un buen manejo del idioma en el que se prestará el servicio. Para ciertos servicios de mayor complejidad, la presencia de universidades y de *clusters* ya existentes en el país de destino de la inversión puede ser relevante. Asimismo existen otros determinantes muy diversos como la infraestructura de comunicaciones e informática, junto con el huso horario de la región y la afinidad cultural de la población con el país al que se realizará la exportación (UNCTAD, 2004). Para lidiar con el problema de la reputación/confianza en la prestación de este tipo de servicios, tema crucial dado que muchas veces se trata de servicios críticos o confidenciales, han comenzado a desarrollarse algunas certificaciones de calidad específicas, tal es el caso de la norma eSCM-SP (*eSourcing Capability Model for Service Providers*) desarrollada por el ITSq (IT Services Qualification

<sup>19</sup> Esto, sin embargo, reconoce diferencias según el tipo de servicios a prestar. En el sector de *call centres*, por ejemplo, los costos laborales pueden llegar a representar el 75% de los costos totales (Hansen, 2007).

Center) de la Universidad Carnegie Mellon. Los regímenes especiales aduaneros, la existencia de convenios de doble tributación o la existencia de incentivos fiscales pueden ser asimismo factores de atracción. Las regulaciones laborales también pueden ser un factor de gran relevancia. Por último, es muy importante la legislación y la institucionalidad sobre la seguridad informática, la protección de datos<sup>20</sup> y los derechos de propiedad intelectual (OECD, 2006a).

Una manera indirecta de aproximarse al problema de la localización es observando las respuestas de las empresas cuando se les pregunta acerca de los riesgos percibidos al momento de decidir realizar actividades de *offshoring*. El principal factor mencionado es la calidad del servicio (Couto y otros, 2006; Lewin y otros, 2005). Dado que éste no es un atributo ni de países ni de empresas, no es de extrañar que lleve a la proliferación de estándares que tenderían a “mejorar” las garantías de calidad que ofrecen las firmas candidatas a prestar los servicios respectivos.

El segundo riesgo mencionado en las encuestas es el problema de la afinidad cultural. En este sentido, los países de América Latina pueden tener ventajas sobre varias naciones de Asia a la hora de prestar servicios *offshore* a firmas estadounidenses o europeas. Luego de estos dos factores, aparecen mencionados varios diferentes tipos de riesgos internos a la corporación, y a bastante distancia del problema de calidad y afinidad cultural se citan aspectos vinculados a protección de la propiedad intelectual, infraestructura o riesgos políticos (Couto y otros, 2006; Lewin y otros, 2005).

A la hora de hacer *offshore* de servicios habilitados por las tecnologías de la información, muchas empresas lo combinan con el *outsourcing*. Aunque la propiedad en este caso está separada, el *outsourcing* involucra una relación compleja entre cliente y proveedor, en la cual ambas partes asumen responsabilidades (transferencia de conocimientos, activos e información, por un lado y cumplimiento de normas, procedimientos y contratos, por el otro). Para lograr esto, es necesario lograr una congruencia entre cliente y proveedor en diferentes planos: coordinación y control de los sistemas, capacidades, procesos de trabajo, acceso a la información y tecnología (Heeks y otros, 2000).

Sako (2005) indica que en muchos casos las empresas deciden tercerizar ciertas etapas del proceso productivo, si bien no estandarizadas del todo en algunos casos, a través del establecimiento de contratos con proveedores externos. Aquí se busca lograr ganancias de eficiencia mediante la aplicación del algún tipo de estándar a procesos intensivos en mano de obra, dando forma a lo que se llama el *transactional outsourcing*. Una parte importante del BPO se encuentra enmarcado en un modelo de tercerización de este tipo. Los *call centres* que prestan servicios de asistencia técnica a clientes son un claro exponente en este sentido; si bien el servicio no está completamente estandarizado (dado que los inconvenientes técnicos de los productos pueden ser muy variados y no estar previstos), muchas empresas deciden establecer contratos con terceros a quienes le proveen la capacitación correspondiente (Piña, 2005).

Sin embargo, muchos de los servicios incluidos dentro de los BPO -tercerizables por definición- pueden permanecer in house a pesar de ser prestados desde el extranjero (estaríamos aquí frente a casos de *captive offshoring*). Los llamados “Centros de Servicios Compartidos”, departamentos donde se realiza el manejo de una función corporativa para todas las divisiones internas de una empresa, son un ejemplo en este sentido. Este tipo de centros son sujeto de un estudio más profundizado que se encuentra en la segunda parte de este trabajo. Grandes empresas transnacionales pueden, por ejemplo, concentrar en un Centro de Servicios Compartidos ubicado en la India la contabilidad de todas sus divisiones de producción en el mundo, donde adicionalmente pueden brindar servicios contables para otras empresas globales que lo necesiten.

---

<sup>20</sup> Hasta donde conocemos, Argentina es el único país en América Latina que cumple con las normas de protección de datos de la Unión Europea (López y Ramos, 2007).

De todas maneras, la decisión de tercerizar, responde a diversas cuestiones: una empresa puede decidir mantener alguna etapa de su producción *in house* (tanto *offshore* como *onshore*) si considera importante retener cierto grado de control sobre esa actividad, si la misma está sujeta a una interacción muy importante con otros estadios del proceso productivo, si se considera que no existen empresas capaces de llevar a cabo satisfactoriamente la tarea tercerizada y si, como se mencionó antes, existen economías de escala internas asociadas a la actividad en consideración (UNCTAD, 2004).

A su vez, la relevancia de factores como la confiabilidad del proveedor, su capacidad técnica, la metodología de los procesos, la seguridad informática y demás es directamente proporcional a la importancia de la tarea a ser tercerizada dentro de la organización. Si una empresa proveedora no es capaz de ofrecer aquellos activos que buscan las firmas clientes, estará conminada a participar en el negocio del *outsourcing* proveyendo únicamente servicios de bajo valor agregado o desarrollando actividades poco relevantes para la firma cliente - razonamiento igualmente aplicable a nivel de los países (López y Ramos, 2007).

Habiendo ya revisado brevemente la lógica, dinámica y determinantes de estos procesos, en el apartado siguiente indagaremos sobre el posicionamiento y perspectivas de América Latina en los mercados de *offshoring* y *outsourcing* de ITES.

### 3. La situación de América Latina

Frente a la profundización del fenómeno del *offshoring*, distintas localizaciones se van perfilando como los principales destinos; el principal de ellos es la India, pero otros países como China, Rusia y varios de Asia y del centro y este de Europa van ganando creciente interés para las compañías transnacionales.

En este contexto, algunas naciones de América Latina también están en el mapa de destinos elegidos para el *offshoring*, tal como lo muestra el *Global Service Location Index 2007* de la consultora A.T.Kearney, ranking en el que se posiciona a los países según su atractivo para realizar *offshoring*, y que ubica a Brasil en el quinto puesto, a Chile en el séptimo puesto, a México en el décimo y a Uruguay y Argentina en los puestos veintidós y veintitrés, respectivamente, sobre las 50 localizaciones analizadas (Cuadro 15). En el recuadro 1, en donde se detallan algunos ejemplos de prestación de servicios *offshore* desde América Latina<sup>21</sup>.

En tanto, en el citado estudio de Lewin y otros (2005) –recordemos que ese estudio abarca sólo a empresas estadounidenses- América Latina aparecía con una participación del 13% en cuanto a destinos elegidos para realizar *offshore* (México contribuía con un 4% y el resto del continente con el 9%), cifra superior a la del Este de Europa (7%), pero muy inferior a la de India (43%) o China y Filipinas juntas (20%).

---

<sup>21</sup> Es interesante comparar este ranking con el realizado por la misma consultora en 2004 –aunque en aquel año tomaba sólo 25 países-. En esta comparación, Brasil y Chile adelantan dos puestos cada uno (estaban séptimo y noveno, respectivamente). México también asciende, del puesto catorceavo al décimo. En cambio, Argentina cae del lugar décimo quinto al vigésimo tercero y Costa Rica del décimo sexto al trigésimo cuarto. Estos últimos dos casos y, en particular, Argentina, sufrieron entre ambos años un deterioro en el indicador estructura financiera, que mide básicamente aspectos vinculados a costos.



**CUADRO 15**  
**INDICE DE ATRACTIVO PARA LOCALIZACIÓN OFFSHORE AÑO 2007**  
*(En números índices)*

País	Estructura Financiera	Recursos Humanos	Entorno de Negocios	Índice global	Pos. ranking mundial
India	3,22	2,34	1,44	7,00	1
China	2,93	2,25	1,38	6,56	2
Malasia	2,84	1,26	2,02	6,12	3
Tailandia	3,19	1,21	1,62	6,02	4
Brasil	2,64	1,78	1,47	5,89	5
Indonesia	3,29	1,47	1,06	5,82	6
Chile	2,65	1,18	1,93	5,76	7
Filipinas	3,26	1,23	1,26	5,75	8
Bulgaria	3,16	1,03	1,56	5,75	9
México	2,63	1,49	1,61	5,73	10
Singapur	1,65	1,51	2,53	5,69	11
Eslovaquia	2,79	1,04	1,79	5,62	12
Egipto	3,22	1,14	1,25	5,61	13
Jordania	3,09	0,98	1,54	5,61	14
Estonia	2,44	0,96	2,20	5,60	15
Rep. Checa	2,43	1,10	2,05	5,58	16
Latvia	2,64	0,91	2,00	5,55	17
Polonia	2,59	1,17	1,79	5,55	18
Vietnam	3,33	0,99	1,22	5,54	19
Em. Árabes Unidos	2,73	0,86	1,92	5,51	20
EE.UU.	0,48	2,74	2,29	5,51	21
Uruguay	2,95	0,98	1,54	5,47	22
Argentina	2,91	1,30	1,26	5,47	23
Hungría	2,54	0,95	1,98	5,47	24
Mauricio	2,84	1,04	1,56	5,44	25
Jamaica	2,83	0,96	1,49	5,28	32
Costa Rica	3,00	0,86	1,36	5,22	34
Panamá	2,88	0,75	1,40	5,03	41

Fuente: (ATKearney, 2007b).

Nota: El primer ítem “Estructura financiera” pondera variables como costos laborales, impuestos, regulaciones y otros costos. El segundo ítem “Recursos Humanos” incluye experiencia laboral, calificaciones, nivel educativo y el tercer ítem “Entorno de negocios” abarca el entorno político y económico, la protección de los derechos de propiedad, la adaptación cultural e indicadores de cantidad y calidad de la infraestructura disponible.

Brasil es el país de la región mejor ubicado en el ranking de A.T Kearney sobre todo gracias a una abundante mano de obra calificada y a pesar de ser, junto a México y Chile, los países que presentan las condiciones financieras (bajo este nombre se incluyen los aspectos vinculados a costos y regulaciones) más desfavorables de la región –lo cual refleja fundamentalmente las diferencias en materia de niveles de tipos de cambio -. Costa Rica, seguida de Uruguay y Argentina, presentan, por el contrario, los mejores índices de costos. Chile, en tanto, se destaca por tener el mejor entorno de negocios gracias a su estabilidad macroeconómica e institucional en las últimas décadas.

Como ventaja general para toda América Latina, el huso horario de la región coincide con el de buena parte de los Estados Unidos y no está muchas horas por detrás del de Europa Occidental (sobre todo en países como Argentina, Brasil y Uruguay), lo que permite un buen control de las operaciones de los proveedores por parte de las empresas de la mayor parte de los países desarrollados que “offshorizan” sus servicios en Latinoamérica, a diferencia del caso de la India, donde proveedor y cliente no trabajan contemporáneamente (ATKearney, 2007a).

En el ya mencionado estudio de Lewin y otros (2005), en tanto, se pregunta por otro tipo de determinantes de la elección de los destinos para el *offshoring*, incluyendo co-localización (con actividades manufactureras), *expertise* e idioma. En ese ranking (cuadro 16), la principal ventaja de América Latina radicaba en el idioma (varios expertos en el tema coinciden en que, por ejemplo, para tareas que requieren de contactos con los clientes, el acento con el cual se habla inglés en varios países de la región es mejor recibido que el dominante en varios países asiáticos), mientras que la debilidad principal aparecía por el lado de la falta de *expertise*.

**CUADRO 16**  
**FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA DECISIÓN DE OFFSHORING**  
(En porcentaje)

	Co-localización	Idioma	Expertise
China	66	14	74
Europa del Este	32	41	64
India	33	63	82
América Latina	42	48	33
Otros Asia	55	65	37
Filipinas	18	82	57

Fuente: Lewin y otros (2005).

En cuanto al tipo de funciones descentralizadas (cuadro 17), el mismo estudio revelaba que en América Latina no había un patrón tan definido como en otras regiones, tal el caso de China (elegida fundamentalmente para desarrollo de productos, igual que el resto de Asia), Europa del Este (que recibía esencialmente operaciones administrativas y de compras), o Filipinas (atractiva para *contact centres*). En otras palabras, la región aún no aparece habiendo definido un patrón de ventajas claras para atraer determinadas actividades cuando se decide llevar a cabo el *offshoring* de alguna etapa del proceso productivo.

**CUADRO 17**  
**FUNCIONES “OFFSHORIZADAS”, POR REGIÓN**  
(En porcentaje)

	Desarrollo de productos	Administrativas	IT	Contact centres	Compras
China	56	14	10	4	14
Europa del Este	27	32	18	5	14
India	30	25	28	13	3
América Latina	24	21	27	24	3
Otros Asia	48	10	10	14	14
Filipinas	14	25	18	36	4

Fuente: Lewin y otros (2005).

Más preocupante es el hecho de que, según una encuesta realizada a más de 500 empresas estadounidenses y europeas, América Latina es elegida fundamentalmente como un lugar para descentralizar funciones simples en búsqueda de bajos costos, y no es observada como una región apta para desenvolver actividades que requieran altas calificaciones de la mano de obra (Couto y otros, 2006).

Yendo ahora a los datos estadísticos disponibles sobre el tema, ya vimos en secciones previas que América Latina no tenía una participación relevante en el comercio de este tipo de

servicios, ni cuando se los mide a través de la balanza de pagos, ni cuando se observa la distribución de los proyectos de IED asociados a estas operaciones.

Si bien en 2005 los envíos de servicios empresariales e informáticos<sup>22</sup> superaron los 11 000 millones de dólares para el total de la región, sin incluir a los países del Caribe, en 2000 la cifra había sido de poco más de 7 000 millones de dólares, la participación de la región en las importaciones de servicios empresariales e informáticos de Estados Unidos y la Unión Europea fue, en 2005, del 3,2% en el primer caso y poco más de un por ciento en el segundo, mientras que China, India y la ASEAN contribuyen con un 7% y un 6,5% respectivamente (CEPAL, 2007).

Asimismo, según la información de Farrell y otros (2005), producida para el Mc Kinsey Global Institute sobre la base de datos provistos por diferentes organismos, en el año 2003 el principal proveedor de servicios *offshore* en las áreas de ITO y BPO era la India con un mercado de 12 200 millones de dólares, seguida por Irlanda (US\$ 8 600 millones), Canadá (US\$ 3 800 millones), Israel (US\$ 3 600 millones) y China (US\$ 3 400 millones). América Latina -sin incluir a México- sumaba US\$ 1 800 millones, cifra similar a la de Tailandia (US\$ 1 700 millones).

En suma, y pese a que como vimos antes varios países de la región aparecen bien posicionados en el ranking de destinos para realizar *offshoring* de actividades, la participación de los países latinoamericanos en las importaciones de las regiones más dinámicas es marginal –y por el momento las exportaciones de la región se concentran en las filiales de empresas transnacionales aquí radicadas (ver Recuadro1)-. Por otra parte, el continente en general no es visto aún como un lugar atractivo para deslocalizar actividades que requieran habilidades sofisticadas o de gran complejidad.

Por cierto, este panorama general esconde distintas realidades. Algunos de los países más grandes de la región –Argentina, Brasil, Chile, México- y otros más pequeños como Costa Rica están consiguiendo insertarse en el mundo de la exportación de ITES a través de distintas modalidades, y han comenzado a ser considerados en el mapa de localizaciones alternativas para el *offshoring*, en particular entre las empresas estadounidenses. El resto del continente, en tanto, parece estar más retrasado en la materia.

Esto no implica necesariamente que el panorama a futuro sea negativo. Todo indica que las oportunidades de negocios en el *offshoring* de servicios empresariales seguirán expandiéndose; la cuestión, entonces, es cómo aprovechar esas oportunidades.

Debemos considerar el hecho de que América Latina sólo recientemente ha comenzado a ingresar en la dinámica de este tipo de comercio, mientras que países como la India llevan mucho tiempo prestando servicios *offshore*. Asimismo, hay factores positivos que deben aprovecharse -costos, husos horarios, afinidades culturales-, así como el hecho de que ya hay ET que están exportando con éxito servicios desde la región y que se han producido mejoras importantes en la infraestructura informática y de comunicaciones en varios países.

Adicionalmente, los gobiernos están comenzando a prestarle atención a la exportación de estos servicios. En el caso de Chile, por ejemplo, el sector de *offshoring* de servicios ha sido considerado como uno de los que mayor potencial posee por parte del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, tras un estudio de los *clusters* en los que deberían concentrarse los esfuerzos del país para ganar espacios en el mercado mundial a futuro. En tanto, las inversiones en proyectos de exportación de servicios reciben beneficios en algunos países –es

---

<sup>22</sup> Estas cifras pueden tomarse como una *proxy* imperfecta de los ITES, ya que es imposible conocer, en base a datos de balanza de pagos, la magnitud precisa de las exportaciones de ITES debido a que pueden ser clasificados bajo distintos rubros.

el caso de Costa Rica o Uruguay, en donde hay zonas francas que otorgan exenciones impositivas a dichas operaciones ((Liñero y otros, 2007)<sup>23</sup>.

Los desafíos a futuro pasan entonces, en primer lugar, por sostener y profundizar el actual posicionamiento del continente en este tipo de negocios. Para ello hace falta que se vayan delineando perfiles de especialización, ganar *expertise* -cosa que principalmente ocurrirá a medida que las firmas y profesionales de la región continúen prestando servicios *offshore* para países desarrollados-, mejorar la reputación –tanto vía una apropiada conducta empresarial en materia de tiempos, calidad, eficiencia, etc. como a través de la obtención de certificaciones de calidad-, preservar la estabilidad de las reglas de juego, mantener y mejorar la infraestructura informática y de comunicaciones y, aspecto fundamental, incrementar la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles localmente.

Con respecto a este último punto, se abre la posibilidad de que, si la capacidad local de generar recursos humanos es limitada –o si ciertos conocimientos o habilidades específicas no están disponibles localmente-, sea necesario contratar temporariamente a personal calificado de países como India para suplir a la mano de obra doméstica.

En segundo lugar, América Latina debe comenzar a ser vista no sólo como una región atractiva para actividades en la que los costos son el factor dominante, para pasar a atraer tareas en donde lo determinante sean las capacidades de sus recursos humanos. Afortunadamente, en tiempos recientes parecen haber comenzado a aparecer operaciones en las que algunos países de la región se posicionan justamente en base a estas ventajas, tal es el caso de las que desarrollan en Argentina firmas como IBM. En todo caso, lo relevante es que las firmas ubicadas en América Latina, sean filiales de ET o empresas locales, puedan desarrollar competencias que sean difíciles de replicar en otras localizaciones, por ejemplo, generando habilidades específicas para atender las demandas de determinados clientes.

Ciertamente, cada país de la región estará en condiciones de proveer diferentes tipos de servicios o de especializarse en distintas actividades. Asimismo, es factible que, en algunos casos, sea difícil ir más allá de la competencia vía costos, pero no hay duda de que las naciones de niveles superiores de desarrollo relativo deben aspirar a una progresiva mejora en su modo de inserción en las cadenas de *offshoring*<sup>24</sup>. Sintetizando de algún modo esta aspiración, podríamos pensar en la necesidad de pasar del BPO al KPO (*knowledge process outsourcing*).

En tercer lugar, si bien es altamente positivo que las filiales de grandes empresas transnacionales desarrollen actividades de exportación de ITES desde América Latina, es necesario que también las empresas locales puedan ganar progresivamente capacidades para participar en estas cadenas. La propia presencia de las transnacionales puede generar un efecto “reputación” para los países de la región, pero también sería deseable que se induzca el surgimiento y consolidación de redes y vínculos entre esas multinacionales y las firmas nacionales, así como también estimular el desarrollo de *spin-offs* locales creados por personal capacitado en las grandes ET que operan en este segmento de negocios.

---

<sup>23</sup> De hecho, varios países de América Latina han establecido recientemente distintos esquemas de incentivos fiscales para la radicación y creación de industrias exportadoras de servicios empresariales. Para una revisión de estas medidas ver el estudio de Hansen (2007).

<sup>24</sup> En Argentina, por ejemplo, la cámara que representa a las empresas del sector informático (CESSI) está proponiendo el concepto de *value-shore* para hacer referencia al desarrollo de negocios para el exterior con alto valor agregado.

## RECUADRO 1 LA EXPORTACIÓN DE ITES DESDE AMÉRICA LATINA

Uno de los principales servicios que se presta desde la región es el de *Call* y *Contact centres*. Se trata de centros de contacto con los clientes de las empresas contratistas, en general por vía telefónica, aunque últimamente ha crecido el contacto “virtual” a través de Internet. Si bien los *call centres* existieron desde los años ochenta en toda la región, solamente en años recientes comenzaron a orientarse a la exportación de sus servicios. Por ejemplo, el primer *call centre* de México que empezó a trabajar para el exterior fue el establecido por la empresa Hispanic Teleservices en Monterrey en 1999 (Aragón y otros, 2007).

Los servicios ofrecidos por los *contact centres* van desde la atención al cliente a soporte técnico post-venta, servicios de *back-office*, tele-venta y telecobranzas. Estos centros manejan tanto llamadas entrantes como salientes. Las llamadas del primer tipo o *inbound* (donde se recibe por parte de un usuario la toma de un pedido, una consulta técnica o comercial, una asesoría, etc.) se considera que requieren una mayor especialización de parte de quien provee el servicio que las llamadas salientes o *outbound*. La subcontratación de servicios de atención al cliente de tipo *inbound* se realiza, por lo tanto, a través de contratos de alta interdependencia entre el proveedor y la empresa-cliente y, por lo general, se requiere que el primero se involucre en las actividades del segundo (Piña, 2005).

Hoy en día, los *call centres* dan empleo a miles de personas en Latinoamérica: de las 630 000 estaciones de trabajo<sup>25</sup> que migraron a nivel mundial en 2006, el 20% (125 000) lo hizo a América Latina (Mac Donald’s, 2007). En Argentina, por ejemplo, donde se estima que los *call centres* emplean a más de 50 mil personas, aproximadamente el 50% de la facturación de \$ 310 millones de 2006 -unos US\$ 160 millones- correspondió a la provisión de servicios *offshore*. El 66% de las ventas externas se destinaron a Estados Unidos, el 24% a España, el 8% a América Latina y el 2% restante a otros países (AmCham, 2006; Hansen, 2007).

Entre los jugadores más importantes en el mercado de BPO e ITES en América Latina se encuentran, sin duda, las ET, tales como Accenture, EDS, IBM, la india TCS y otras. Es de destacar que para estas empresas, América Latina no constituye solamente un mercado sino crecientemente una base de producción de servicios (Bastos Tigre y Marques, 2007c). De hecho, la filial argentina de Accenture obtiene cerca del 50% de sus ventas totales gracias a la exportación de servicios, mientras que la filial de Sykes en el mismo país, la empresa Apex, destina el 70% de sus ventas al mercado hispano de Estados Unidos. TCS, en tanto, concentra 2/3 de su personal en la región en Chile y Uruguay, lo cual muestra que la búsqueda de recursos humanos no se vincula con el tamaño del mercado local.

A su vez, los grandes operadores de *call centres* en América Latina son, salvo algunas excepciones, empresas transnacionales como, por ejemplo, la francesa Teleperformance (con más de 29 mil empleados en toda la región, una parte importante de ellos destinados a la exportación de servicios), la americana Teletech o la española Atento, del grupo Telefónica.

Las operaciones de las ET que prestan servicios de *offshoring* en América Latina son heterogéneas, entre otras cosas, en términos del nivel de complejidad que implican o los mercados a los cuales apuntan. El caso argentino ilustra bien estas diferencias: mientras que firmas como EDS o Accenture básicamente estarían compitiendo en segmentos en donde priman los bajos costos laborales para actividades relativamente rutinarias, INTEL o Motorola están desarrollando actividades más cercanas a la innovación o la I+D – desarrollando software para sus productos de hardware–, en tanto que IBM parece estar especializándose en determinados nichos en los que puede competir más allá de costos laborales (López y Ramos, 2007). Esta búsqueda de diferenciación se observa en el hecho de que la filial argentina de IBM ha obtenido certificaciones ISO 9001:2000 para sus servicios de soporte y eSCM-SP nivel 4 para su Global Delivery Center ubicado en dicho país.

Debe mencionarse, asimismo, la presencia de distintos Centros de Servicios Compartidos de grandes ET en América Latina. Ejemplos de ello se encuentran en la sección IX de este trabajo.

Si bien es un hecho claramente positivo que la región atraiga operaciones de *offshoring* de empresas transnacionales –o que muchas empresas de países desarrollados elijan a filiales latinoamericanas de

<sup>25</sup> Las estaciones de trabajo son “posiciones” de trabajo que pueden ser ocupadas por varios trabajadores en distintos turnos. De esta manera, una estación de trabajo equivale a más de un puesto de trabajo.

multinacionales para hacer *offshore outsourcing*-, esto a la vez revela que falta confianza en las empresas locales, sea por problemas de reputación, escala, *expertise* o información, entre otros factores. En todo caso, por el momento las oportunidades de exportación de servicios *offshore* en América Latina parecen estar siendo aprovechadas fundamentalmente por firmas transnacionales. En este sentido, unas de las pocas empresas regionales que ha conseguido una proyección en el exterior es la mexicana Sofftek, que actúa en los sectores de tercerización de servicios profesionales y se orienta al mercado norteamericano bajo la modalidad de *nearshore outsourcing* (Mochi y Hualde, 2006, 2007). Esta empresa facturó en 2005 US\$ 140 millones, volviéndose la empresa del sector más importante de su país, y cuenta con dos centros globales de desarrollo en Brasil y uno en España (Mochi y Hualde, 2007). El Grupo Quanam, firma uruguaya, también es un ejemplo de una empresa local relativamente exitosa en el área de *offshoring*: exporta dos tercios de su producción y tiene presencia en nueve países de la región (González y Pittaluga, 2007).

Fuente: elaboración propia.

## IV. Software y servicios informáticos (SSI)

### 1. Conceptos y tendencias básicas

Antes de desarrollar el análisis de este caso, cabe señalar lo siguiente. Hasta hace unos años, se solía considerar que el sector de software y servicios informáticos (SSI) podía ser dividido en dos tipos de actividades: productos y servicios (Hoch y otros, 1999; Torrasi, 1998). Los ingresos generados por el desarrollo de productos de software provienen, mayoritariamente, de la venta de licencias para su uso dentro de una organización o a nivel individual. En algunos casos, la firma desarrolladora provee algún tipo de servicio asociado al software (actualización de las versiones, soporte técnico, mantenimiento, etc.) que puede estar incluido dentro del contrato de licencia o comercializarse de manera independiente. En cambio, los ingresos generados por servicios provienen de actividades tan diversas como programación y testeo, el diseño y desarrollo de soluciones a medida, la implementación y adaptación de productos de terceros, los servicios de consultoría, capacitación, instalación y mantenimiento de productos de software, migración de sistemas, adaptación y/o personalización de aplicaciones, resguardo y recuperación de información, integración de sistemas y aplicaciones, diseño y mantenimiento de sitios *web*, etc.

Asimismo, se trabajaba con una tercera categoría vinculada al software que viene incorporado en distintos tipos de maquinarias, equipos y dispositivos de consumo, conocido como software embarcado o embebido (*embedded software*). Usualmente, es difícil detectar en las estadísticas las ventas correspondientes a este tipo de software, ya que lo que se registra es la venta de los equipos o dispositivos a los cuales se incorpora (e incluso es habitual que sea desarrollado *in house* por los propios productores de dichos bienes).

Al presente, sin embargo, y con el desarrollo del sector de *offshoring* de servicios empresariales analizado en la sección anterior, no siempre resulta fácil distinguir lo que es la venta de un servicio esencialmente informático de la provisión de un servicio “habilitado por la tecnología”, considerando que no sólo puede ocurrir que una misma empresa preste ambos servicios, sino que en una misma operación se mezclen componentes de informática con otros de otras áreas.

Una de las consecuencias que se derivan de estas nuevas tendencias es que las estadísticas de exportación de software y servicios informáticos pueden incluir, y suponemos que

habitualmente incluyen, servicios que, de hecho, no tienen nada de informáticos, sino que, por ejemplo, corresponden a *outsourcing* de procesos de negocios.

Con relación al presente trabajo, estas aclaraciones sirven para dos objetivos. Primero, resaltar que hay una creciente imbricación de diferentes tipos de servicios en las operaciones concretas de las firmas que operan en el sector, lo cual no siempre hace fácil mantener una distinción operativa y conceptualmente clara al respecto. Segundo, prevenir que las estadísticas relativas a SSI que se usan a continuación pueden incluir –y de hecho, incluyen– cifras que, *strictu sensu*, corresponden a exportaciones y ventas de ITES.

Pese a esto, consideramos que es relevante distinguir entre servicios informáticos definidos en un sentido tradicional y los servicios de *offshoring* y *outsourcing* de procesos de negocios sobre los cuales se discutió en la sección previa. Esto es así porque la lógica de ambos negocios es diferente, tal como ilustraremos a continuación.

Es cierto que, mirado desde el punto de vista de cadenas de valor, las exportaciones de algunos servicios informáticos (como las actividades de *software factory*) se inscriben de forma similar a la mayor parte de los servicios empresariales y de ITES analizados en la sección anterior: las firmas de países en desarrollo que proveen esos servicios son “proveedores intermedios” sujetos a un fuerte control por parte de sus clientes de los países desarrollados, que en la mayoría de los casos exigen certificaciones de calidad a los proveedores externos, si es que no deciden seguir una estrategia de *captive offshoring*.

En contraste, en el caso de la exportación de productos de software y de algunos servicios informáticos (sobre todo aquellos que son complementarios a la venta de productos, como la consultoría y capacitación, o los desarrollos a medida, por ejemplo), la inserción en las cadenas globales de valor no revela la existencia de una *governance* tan importante por parte de las empresas de los países desarrollados -a lo sumo, puede existir cierta dominancia por parte de quienes controlan los canales de comercialización. En otras palabras, las firmas de los países en desarrollo que ofrecen esos productos y servicios tienen una mayor autonomía para definir sus estrategias, modalidades operativas, etc. En consecuencia, el análisis de las oportunidades y restricciones que se le abren a América Latina en estos segmentos debe proceder de manera diferente al del caso de los servicios de *offshoring* antes analizados.

Otra distinción que cabe hacer respecto del análisis realizado en la sección anterior remite a la distinción entre *outsourcing* y venta de servicios informáticos. Hay *outsourcing* cuando una empresa decide tercerizar algo que venía desarrollando internamente. En esta sección, en cambio, vamos a tratar esencialmente con operaciones que implican ventas de servicios informáticos que no corresponden a casos de *outsourcing* así definidos.

A su vez, dentro de la industria de SSI, es preciso distinguir la lógica del negocio en productos y procesos. En el primer caso, el grueso de los costos es fijo y está asociado al desarrollo de los programas respectivos (aunque los gastos en *marketing* y comercialización también son importantes). Una vez creado un programa, su costo de replicación es mínimo (y, de hecho, ha tendido a reducirse en la medida en que los medios de distribución tradicionales - *diskettes*, *CDs*, etc.- vienen siendo reemplazados por la distribución vía Internet).

Como consecuencia de esta estructura de costos, existen fuertes rendimientos crecientes a escala en el segmento de productos de software, lo cual tiende a generar estructuras de mercado concentradas. La tendencia hacia la concentración se ve reforzada por la presencia de externalidades de red, las cuales aparecen cuando “la utilidad que un usuario obtiene del consumo de un bien aumenta con el consumo que del mismo hagan otros agentes” (Katz y Shapiro, 1985). Es decir, el consumidor encuentra más provechoso adquirir un producto cuanto más generalizado se encuentre su uso.



Sin embargo, dentro de los productos de software existen distintos grados de estandarización. Desde este punto de vista, en un extremo tendríamos al software totalmente *customized* desarrollado para un solo usuario –y, por tanto, asimilable a un servicio más que a un producto-, y, en el otro, al software de tipo “universal”, que puede ser utilizado prácticamente sin cambios por usuarios de cualquier país del mundo (un procesador de texto, por ejemplo, requeriría únicamente la traducción a los respectivos idiomas de los usuarios). Dentro del segmento de productos menos estandarizados, el nivel de concentración y la intensidad de las barreras a la entrada caen (Bitzer, 1997). Se trata además de mercados menos transparentes, en los cuales las firmas locales pueden tener ventajas competitivas sobre los proveedores internacionales (mayor flexibilidad, contactos personales, conocimiento de la cultura, idioma, costumbres, leyes, etc.).

En contraste con el caso de los productos, los costos marginales que enfrentan las firmas de servicios son elevados. Se ha estimado que el mayor conocimiento y la experiencia ganada al trabajar en proyectos similares permite ahorrar no más de un 30% del costo total (información de la consultora McKinsey, citada en Hoch y otros, 1999). La experiencia y el conocimiento acumulados a raíz de la continua interacción con el usuario final, por otra parte, tienen un carácter altamente específico y difícilmente pueden transferirse a otro cliente. No obstante, el desarrollo de una aplicación a medida en ocasiones puede dar lugar a un producto relativamente estandarizado capaz de satisfacer las necesidades de clientes con requerimientos similares.

Estas características traen como consecuencia una estructura de mercado fragmentada en la que por un lado existen un grupo reducido de grandes empresas multinacionales (EDS, Accenture, etc.) capaces de ofrecer soluciones integradas y complejas –necesarias para clientes tales como bancos, compañías de seguro, sector público, etc.- y trabajar en grandes proyectos de implementación. Estas firmas conviven con una gran cantidad de empresas más pequeñas focalizadas en los mercados locales. Estas últimas tienen mejores posibilidades de competir en el segmento de proyectos de menor complejidad, al menos en sus respectivos mercados domésticos, debido a su mayor flexibilidad, menores costos, contactos personales, proximidad a los clientes, conocimiento del medio, etc. Estas ventajas, sin embargo, no siempre son fáciles de trasladar a terceros mercados.

Con estas aclaraciones en mente, veamos ahora algunos datos disponibles sobre esta industria. El sector de software y servicios informáticos (SSI) es, hoy en día, una de las actividades con mayores tasas de crecimiento a nivel mundial. Según datos de la World Information Technology and Services Alliance (WITSA), se estima que en 2007 el mercado mundial de software será de aproximadamente US\$ 400 000 millones y el mercado de servicios informáticos llegará a aproximadamente US\$ 800 000 millones, con tasas de crecimiento anuales de casi el 10% y 8% respectivamente.

Los EE.UU. son el principal país productor y consumidor de SSI (50% del mercado mundial), junto con Europa Occidental y Japón. Si bien la producción de software se concentra en los países desarrollados, hay algunos países en desarrollo que han alcanzado una penetración significativa en los mercados internacionales, siendo el caso más notorio el de India. Otros países de “ingreso tardío” exitoso al sector son Irlanda e Israel (López, 2003).

Estos casos exitosos son distintos en cuanto a la naturaleza de sus actividades de exportación, más basada en servicios en el caso de India y en productos en Israel, por ejemplo, si bien en muchos casos, ambas actividades se combinan en un solo “paquete” de exportación<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> La exportación de un producto de software viene generalmente acompañada de la prestación de servicios de consultoría y aplicación del mismo.

En el caso de los productos, la competitividad se define básicamente por la capacidad de desarrollo técnico y de comercialización de productos en masa, aparte de la existencia de una base de consumidores amplia que permita diluir los costos de desarrollo (Bastos Tigre y Marques, 2007a). Se trata de una actividad en la cual hay altos costos iniciales e incertidumbre sobre los resultados técnicos y comerciales. En este sentido, el acceso a financiamiento resulta muchas veces crucial para viabilizar el éxito de las empresas desarrolladoras, lo cual es a su vez un obstáculo en la mayor parte de los países en desarrollo. Lo mismo ocurre con el hecho de que las firmas de estos países usualmente tienen limitadas capacidades de *marketing* y falta de conocimiento sobre canales de comercialización, requerimientos de los usuarios, etc. En tanto, el tamaño pequeño y escasa sofisticación de los mercados internos y la ausencia de los estrechos vínculos verticales y horizontales que han contribuido al éxito de los más notorios *clusters* en el sector de TICs (como es el caso del Silicon Valley), también perjudican las capacidades innovativas de las empresas de los países en desarrollo (Arora y otros, 2001; Correa, 1996; Heeks, 1999).

Para ejemplificar los problemas que pueden enfrentar las firmas de los países en desarrollo para exportar productos de software veamos el caso de los videojuegos. El mercado de este tipo de productos es, hoy en día, mayor que el mercado mundial de cine<sup>27</sup>. Las exportaciones del sector adquieren dos formas: la venta de juegos determinados y la venta de servicios a empresas desarrolladoras que tercerizan ciertas etapas de la producción como la programación, la musicalización y el audio, el diseño de arte en 2D o 3D, etc. (Perelman y Seivach, 2007). La exportación de juegos terminados, a diferencia de otros productos de software, no requiere de un cierto éxito en el mercado interno para proyectarse en el exterior, pero es clave la financiación dado el alto riesgo que el desarrollo de un videojuego conlleva. La exportación de servicios de desarrollo o programación, en cambio, responde a la creciente tercerización en el negocio mundial del software. De todas maneras, los grandes productores siguen concentrando el ciclo del negocio, sobre todo en base a la organización del mercado, las economías de escala y las grandes inversiones necesarias para llevar a cabo una producción (Perelman y Seivach, 2007).

Las dificultades para exportar productos explican por qué, en la práctica, las exportaciones de SSI de los países en desarrollo se han basado mucho más en servicios que en productos. Las exportaciones de servicios abarcan muy diferentes tipos de actividades, desde algunas más rutinarias como programación de líneas de código, testeo y mantenimiento de software, hasta otros más calificados como el diseño de productos, la arquitectura de software, la gestión de proyectos y la consultoría tecnológica o de estrategias de negocios. En los segmentos de menor valor agregado, la competencia se da fundamentalmente vía costos y los requisitos de calidad se definen sobre la base de la reputación de la empresa y de las certificaciones de procesos (Bastos Tigre y Marques, 2006). La exportación de servicios de mayor valor agregado, como el desarrollo de proyectos de integración e implementación de paquetes de software en grandes empresas o la provisión de software a medida, de servicios de investigación y desarrollo o de consultorías especializadas, presenta, en cambio, ribetes distintos: en efecto, la incertidumbre en cuanto a los resultados de una provisión externa de esos servicios implica mayores riesgos para los contratantes y, por ende, la selección del proveedor va más allá de la calidad de sus procesos. La reputación pasa a jugar un rol mucho más importante y por eso las empresas multinacionales dominan este mercado (Bastos Tigre y Marques, 2007a).

Una de las credenciales más importantes para competir a nivel global en este tipo de actividades es la posesión de un certificado de procesos con normas CMM o CMMI<sup>28</sup>. Las

---

<sup>27</sup> Según datos de OCDE citados por Perelman y Seivach (2007), el mercado mundial de videojuegos fue, en 2005, cercano a los US\$ 30 000 millones.

<sup>28</sup> El llamado *Capability Maturity Model* (CMM), desarrollado por el Software Engineering Institute, describe las prácticas básicas asociadas con el desarrollo de software confiable y reusable que pueda ser

certificaciones CMM tienen por objetivo asegurar que determinados procesos se realizan bajo ciertas metodologías ya establecidas y parametrizadas que aseguran a la empresa cliente que sus proveedoras desarrollarán los productos dentro de ciertos estándares y plazos. Como es sabido, este ha sido uno de los principales activos en los que se basó la India para posicionarse como líder en el mercado del *outsourcing*. En la actualidad, es usual que las empresas exijan niveles de certificación CMM 3 o superiores para asignar un contrato de desarrollo o *outsourcing* a un proveedor -y en el caso de las grandes corporaciones la exigencia suele ser de nivel CMMI5- (López y Ramos, 2007). Como vemos en el cuadro 18, EEUU, India y China son líderes en este tipo de certificaciones, mientras que los países de América Latina registran diversos grados de avance.

Este tipo de certificación puede ser muy costosa para las PyMEs de países en desarrollo, pudiendo limitar las posibilidades de acceder al mercado internacional por parte de estas empresas y llevando a la concentración de la oferta de servicios informáticos y afines en firmas de gran tamaño, muchas veces transnacionales.

**CUADRO 18**  
**CANTIDAD DE CERTIFICACIONES CMM, POR PAÍS, 2005**

<b>País</b>	<b>2005</b>
Alemania	76
Argentina	12
Brasil	32
Canadá	85
Chile	29
China	354
Hong Kong	12
India	422
Irlanda	11
Israel	32
Egipto	menos de 10
España	28
Estados Unidos	2035
México	34
Reino Unido	144
Taiwán	menos de 10
Turquía	menos de 10
Venezuela	menos de 10

Fuente: *Software Engineering Institute*.

Finalmente, podemos señalar, siguiendo a Heeks (1999), que varios casos exitosos de firmas de SSI en los países en desarrollo comienzan con la provisión a clientes domésticos de algún tipo de software a medida adaptado a las necesidades locales, para luego crear una especie de “semi-paquete”, que puede más tarde ser “customizado” para aprovechar nuevas oportunidades tanto en el mercado interno como en terceros países. En muchas ocasiones estas

---

creado según las restricciones de tiempo y presupuesto originalmente convenidas. El CMM fija cinco niveles de “madurez” (o excelencia) para la producción de software. A partir de 2002, el SEI desarrolló un nuevo modelo, llamado *Capability Maturity Model Integration* (CMMI).

estrategias se apoyan en nichos de mercado específicos, sean de tipo vertical (salud, seguros, bancos, minería, hotelería), horizontal (aplicativos o utilitarios diversos) o lingüístico (español, chino, etc.). Este tipo de estrategia es, para Heeks (1999), una de las más promisorias para los países en desarrollo, pero de todos modos ella generalmente requiere que haya una cierta base de aprendizaje en el mercado doméstico para que las firmas puedan comenzar a experimentar e innovar antes de intentar penetrar en los mercados externos.

## 2. La situación de América Latina

En el cuadro 19 podemos observar algunos datos comparativos básicos en términos del tamaño y orientación de mercado de este sector en distintos países de “ingreso tardío”, incluyendo los casos de América Latina para las cuales hay datos disponibles –por las razones ya mencionadas, cabe aclarar que estas cifras pueden incluir operaciones de *offshoring* y *outsourcing*.

**CUADRO 19**  
**DESEMPEÑO DEL SECTOR DE SSI EN PAÍSES DE INGRESO “TARDÍO”, 2006 O ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE**

(En millones de dólares y porcentaje)

	Ventas	Exportaciones SSI	Coef. X/Ventas (porcentaje)	Empleo	Nº Empresas
Irlanda	30 000	28 500	95	24 000	900
India	22 600	17 700	78	1 200 000	6 000
Israel	4 100	3 000	73	15 000	400
Costa Rica	173	80	46	4 800	300
Uruguay	265	104	38	4 900	300
Singapur	1 660	476	29	s.d.	s.d.
Argentina	1 550	300	19	41 000	900
China	13 300	700	5	190 000	5 000
Brasil	9 900	308	3	200 000	13 000
México	2 870	125	4	48 000	s.d.
Colombia	340	10	3	32 000	650
Ecuador	90	11	12	4 500	s.d.
Chile	1 385	69	5	25 000	350
Corea	7 700	240	3	63 000	4 900

Fuente: López y Ramos (2007) (Argentina, Brasil y Uruguay), Rodríguez (2007) (Colombia), Acha Alvarez y Braso (2007), Bastos Tigre y Marques (2007c), NASSCOM (India), Enterprise Ireland’s National Informatics Directory (Irlanda), Israel Association of Software Houses (Israel), Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información (Chile), Caprosoft (Costa Rica), Coe (1999) (Singapur), China Software Industry Association (China), Lee y otros (2001) y Ministry of Information and Communication (Corea).

Vemos allí que las naciones de América Latina están lejos de exportar las cifras que ostentan India, Irlanda o Israel. Sin embargo, dentro de ese marco común, hay diferencias sustantivas, ya que Brasil tiene una industria de SSI de gran tamaño, pero muy mercado internista (caso parecido al de China). Algo similar ocurre en México, el segundo productor de la región. En tanto, en Argentina, Costa Rica o Uruguay, el sector es más pequeño, pero más abierto.

Si nos focalizamos en las exportaciones, se observa que la participación de los países de América Latina en el mercado mundial es muy baja, en torno al 1% (cuadro 20). Sin embargo, las tasas de crecimiento de las exportaciones en algunos países de la región son altas: por ejemplo, contra un 17% anual de aumento de las exportaciones de SSI en los países de la OECD entre 1999 y 2002, las ventas externas del sector crecieron a un 30% anual entre 2000 y 2006 en Argentina, a un 37% anual entre 1998 y 2004 en Brasil (López y Ramos, 2007).

**CUADRO 20**  
**EXPORTACIONES DE SOFTWARE Y SERVICIOS INFORMÁTICOS. 2004**  
*(En millones de dólares y porcentaje)*

País	Millones de dólares	Participación Porcentaje
Irlanda	18 484	19,25
India	15 300	15,93
Gran Bretaña	10 469	10,90
Estados Unidos	8 501	8,85
Alemania	7 810	8,13
Países Bajos	3 670	3,82
China	3 600	3,75
Canadá	3 129	3,26
España	3 086	3,21
Suecia	3 032	3,16
Israel	3 000	3,12
Bélgica	2 771	2,88
Luxemburgo	2 397	2,50
Francia	2 252	2,34
Japón	1 511	1,57
Australia	944	0,98
Finlandia	794	0,83
Italia	683	0,71
Noruega	605	0,63
Singapur	476	0,50
Hungría	379	0,39
Polonia	346	0,36
Brasil	300	0,31
Corea	256	0,27
México	255	0,27
Austria	254	0,26
Grecia	238	0,25
Suiza	235	0,24
Argentina	224	0,23
Nueva Zelanda	181	0,19
República Checa	173	0,18
Portugal	160	0,17
Dinamarca	128	0,13
República Eslovaca	121	0,13
Uruguay	89	0,09
Costa Rica	80	0,08
Islandia	56	0,06
Chile	33	0,03
Turquía	17	0,02
Total Principales Países Exportadores	96 040	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos de OECD (2006a), CESSI, CUTI (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información) y Bastos Tigre y Marques (2006).

Si bien no siempre existe información confiable acerca de la composición de las exportaciones de SSI en América Latina, los estudios disponibles sugieren que, al igual que en la mayor parte de los países en desarrollo, la prestación de servicios informáticos parece ser ampliamente predominante por sobre la venta de productos de software. Uruguay aparece como una excepción a esta tendencia, ya que allí las proporciones son más equitativas<sup>29</sup> (en el Recuadro 2 se presentan algunos casos de éxito exportador tanto en productos como en servicios).

En cuanto al destino de las exportaciones, en el caso de Brasil, se estima que 40% de las mismas va a América Latina, 33% a los EE.UU. y 20% a Europa. En cambio, en los restantes países, parecieran predominar las ventas a la región, lo cual también es natural considerando la mayor facilidad para acceder a mercados vecinos en términos de niveles de desarrollo, cultura, ambiente de negocios, requerimientos de los consumidores, etc. Las ventas a otros países de América Latina son especialmente relevantes para las firmas de capital doméstico.

En Argentina, si bien la información disponible no permite tener cifras precisas sobre el tema, se sabe que el grueso de las exportaciones se dirige a América Latina (fundamentalmente Chile, México y los países del MERCOSUR), aunque también hay corrientes significativas de ventas a EE.UU. y España. En Uruguay, en tanto, sólo el 25% de las exportaciones va a países desarrollados (el grueso a España y EE.UU.), y otro 70% a América Latina. Sin embargo, en los últimos años aumentó el peso de los países desarrollados y de México y América Central *vis a vis* América del Sur (la participación de las ventas a Argentina cayó del 30 al 15% del total entre 2001 y 2004). En el caso de las empresas colombianas que tienen contratos con el exterior, en tanto, el 48% de ellas está vinculada con el vecino país de Ecuador, el 28% con Venezuela, el 24% con Costa Rica y sólo el 16% con Estados Unidos<sup>30</sup> (Rodríguez, 2007).

Si se analizan ahora con un poco más de detalle algunos casos nacionales, en Brasil se advierte que la fuerte demanda doméstica desalienta la exportación, a la vez que el mercado está fragmentado en numerosas pequeñas firmas aversas a cooperar (con lo cual se dificulta más la exportación). Asimismo, se carece de una “marca” o “imagen” del software brasileño, hay problemas de acceso al financiamiento y existen regulaciones y otros elementos domésticos que encarecen los costos. Por otro lado, Brasil cuenta con uno de los mercados domésticos más grandes del mundo, y hay una presencia importante de empresas brasileñas en casi todas las áreas del mercado, las cuales son capaces de competir con las grandes firmas internacionales presentes en aquel país. A la vez, una parte de las firmas del sector ha mostrado flexibilidad y creatividad para penetrar en segmentos con usuarios sofisticados, en particular en los sectores financiero y de telecomunicaciones (Bastos Tigre y Marques, 2007b, MIT/SOFTEX, 2003)

En el caso de Costa Rica, la instalación de Intel en 1998, si bien pensada para ensamblar semiconductores, contribuyó a la imagen del país como productor de TICs. En 2000 Intel agregó a su planta un laboratorio de producción de software y en febrero de 2001 adquirió una de las más importantes empresas costarricenses exportadoras de software, confirmando el potencial del país en el sector. Sin embargo, aún antes de la llegada de Intel ya había empresas costarricenses exportando software y servicios, y al presente se estima que hay alrededor de 300 empresas activas en este mercado.

En Argentina, luego de un sendero de desarrollo básicamente mercado internista, la industria de SSI comenzó a exportar mucho más activamente desde comienzos de esta década,

---

<sup>29</sup> Según González y Pittaluga (2007), las exportaciones de productos de software representaron el 40% del total de las exportaciones de SSI, mientras que el mismo porcentaje en Brasil es del 20% (Bastos Tigre y Marques, 2007b). La participación de las exportaciones uruguayas de servicios, sin embargo, ha venido creciendo en los últimos años.

<sup>30</sup> Los porcentajes no suman 100% porque las empresas pueden tener más de un contrato.

espoleada inicialmente por la recesión en el mercado local y ayudada por la devaluación que redujo drásticamente los costos en dólares de la mano de obra. A esto contribuyó la existencia de recursos humanos calificados, de ciertos desarrollos creativos y la experiencia ganada por muchas empresas en el mercado interno como proveedores de las concesionarias de los servicios privatizados y del sector bancario, entre otras actividades. Todo esto le permitió a un grupo de empresas locales enfocarse con más decisión hacia el mercado externo relativamente rápido (López y Ramos, 2007). Si bien al presente no se dispone de cifras que permitan discriminar el contenido de las exportaciones de SSI, los principales rubros involucrados incluyen diversas formas de servicios y desarrollos a medida, consultorías, soluciones “customizadas”, servicios de implementación y mantenimiento, venta de licencias (en particular en el área de ERPs<sup>31</sup>), servicios de ASP y servicios vinculados a Internet. Sólo en algunos casos estas exportaciones se desarrollan bajo la modalidad de *outsourcing*.

En Uruguay, en tanto, se observó un proceso de rápido crecimiento de las exportaciones en los noventa, motorizado por pequeñas y medianas empresas de capital nacional, que permitió la expansión del sector. Sin embargo, aparecen algunos aspectos preocupantes en su evolución, incluyendo el hecho de que las exportaciones del sector no parecen acompañar el dinamismo de la tendencia mundial (González y Pittaluga, 2007).

En una mirada más general, ¿cuáles son las ventajas y desventajas relativas que tienen los países de América Latina para competir en este sector? Los recursos humanos calificados a bajo costo son un factor crucial para el desarrollo de actividades de exportación tanto en software como en servicios. Varios países de América Latina tienen recursos humanos a costos competitivos, pero en muchos casos se percibe una falta de personal que está dificultando la consecución de nuevos negocios (esta situación es, por ejemplo, notoria en el caso argentino). Esto llama a la necesidad de multiplicar esfuerzos para incentivar la formación de capital humano en estas economías, en particular en áreas vinculadas a TICs, las cuales no siempre son elegidas por los estudiantes debido a su dificultad y otros factores que en ocasiones inclinan a la matrícula estudiantil hacia ciencias sociales o carreras tradicionales.

El financiamiento, o su ausencia, es otro factor habitualmente mencionado en los estudios sobre el tema como un limitante. En países con mercados financieros incompletos y con extendidas fallas, no es raro que empresas de un sector que produce intangibles –y que muchas veces son jóvenes y de tamaño pequeño- encuentren dificultades serias para acceder al financiamiento bancario. Ante la debilidad de los mecanismos de capital de riesgo, no es inusual que el auto-financiamiento sea extendido. Los problemas de acceso al crédito son especialmente relevantes para las empresas que quieren penetrar en mercados externos –donde hay que invertir en oficinas en marketing y distribución, y muchas veces incluso instalar oficinas en el exterior-, y para las que intentan generar proyectos innovativos ambiciosos. En tanto, algunas empresas que quieren expandirse en los mercados mundiales deben recurrir al financiamiento de firmas financieras internacionales lo cual muchas veces supone incluso el trasladar la casa matriz al extranjero.

Otro déficit es la falta de una “marca-país”. En este sentido, hay coincidencia en que el avance de las exportaciones de SSI estará en buena medida vinculado con la búsqueda de nichos dinámicos en el mercado mundial en los cuales las firmas de estos países puedan competir de manera sustentable. Una posibilidad habitualmente citada en este sentido es especializarse en proveer de SSI a sectores en los que los países respectivos tienen ventajas comparativas reconocidas (esto se menciona habitualmente en casos como Argentina –agroindustria- o Chile –minería-).

---

<sup>31</sup> Los ERP son sistemas de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de una empresa. Se trata de sistemas integrales compuestos por diferentes partes que componen una única aplicación (producción, ventas, compras, logística, contabilidad, inventarios, sueldos, etc).

Asimismo, la mayor parte de las empresas locales son de tamaño pequeño (en particular cuando intentan competir en los mercados internacionales), suelen mostrar deficiencias en materia de capacidades de *management*, planeamiento y gestión comercial, no siempre tienen estrategias claras en lo que se refiera a su posicionamiento de mercado y sólo incipientemente están tratando de obtener las certificaciones de calidad (por ejemplo, CMM, CMMI) reconocidas en este sector.

Las empresas locales, en general, tienen una débil inserción internacional fundamentalmente por la falta de reputación, un factor que se considera sumamente importante en el mercado de los países desarrollados. Es por eso que esas firmas locales apuntan, en general, a vender sus servicios o sus productos al mercado regional, donde cuestiones como la afinidad cultural y la inexistencia de barreras de lenguaje facilitan el comercio. Las firmas locales que, por el contrario, lograron exportar tanto servicios informáticos como productos de software a mercados desarrollados, parecen haberlo hecho gracias a haber trabajado previamente con filiales regionales de ET o a las recomendaciones de otras empresas (López y Ramos, 2007).

Luego aparecen determinantes ya citados en el caso anterior, como infraestructura –en donde en muchos países se han hecho avances importantes en la última década o más- o cultura. Los apoyos del gobierno son también un factor relevante, por ejemplo, en materia de incentivos fiscales –en Argentina, por ejemplo, algunas legislaciones recientes han incorporado estos instrumentos de promoción-.

Fuera de estos factores comunes, aparecen luego algunas cuestiones más específicas por país. En el caso de Brasil, por ejemplo, el tamaño del mercado interno aparece como un factor positivo, en tanto permite el desenvolvimiento de capacidades tanto de las firmas como de los recursos humanos (esto ha sido particularmente notable en el desarrollo de productos y servicios para sectores como finanzas o telecomunicaciones).

Por cierto, la falta de un mercado interno importante es una desventaja para países más pequeños, aunque en casos como Uruguay o Costa Rica, ello ha llevado a las empresas a exportar como una necesidad imperativa.

En suma, en varios países de la región hay una industria de SSI que incluso en ciertos casos ya ha comenzado a recorrer una trayectoria exportadora incipiente y hay un mercado internacional –y también regional- que ofrece grandes oportunidades de negocios. En el actual contexto, y en particular para las firmas de capital local, las mayores oportunidades parecen estar por el lado de los servicios, ya que en el caso de productos los requerimientos competitivos y las necesidades de financiamiento son mayores. Pero dentro de servicios, hay una amplia gama de posibilidades, lo cual implica la necesidad de tender hacia la especialización en nichos de mercado sustentables, incluso pensando en segmentos verticales asociados a actividades en donde cada país cuenta con ventajas competitivas reconocidas internacionalmente. La mayor disponibilidad de capital humano, el acceso al financiamiento, la mejora en la reputación y las capacidades de gestión y comerciales de las firmas locales y el mantenimiento y mejora de la infraestructura de comunicaciones e informática aparecen como otros requisitos necesarios para que la industria de SSI tenga un mayor desarrollo exportador en la región.

## RECUADRO 2

### LAS EXPORTACIONES DE SSI EN AMÉRICA LATINA: ALGUNOS CASOS DE ÉXITO

Dentro de América Latina hay un número importante de firmas de capital nacional que han alcanzado importantes avances en su proceso de internacionalización dentro del sector de SSI. Uno de los más destacados es el del grupo chileno Sonda, especializado en la provisión de servicios de integración, consultoría, desarrollo de software a medida, etc., que está actualmente presente en diez países de la región, con 4 500 empleados y una facturación de US\$ 350 millones en 2005, además de la mayor capitalización



bursátil de una empresa latinoamericana de Tecnologías de la Información - US\$ 900 millones en 2006 (Achá Alvarez y Bravo Lillo, 2007).

En Argentina, se destaca el caso del grupo ASSA, especializado en consultoría y mantenimiento de paquetes de software de grandes firmas mundiales como SAP u Oracle, el cual factura más de US\$ 30 millones, cuenta con más de 1000 empleados y tiene presencia en varios países de la región –incluyendo oficinas en Brasil y México-, donde incluso ha estado adquiriendo firmas locales como parte de su estrategia de internacionalización. La argentina Globant, proveedora de servicios de *outsourcing* informático, es otro caso de éxito: fundada en el 2003 por ex empleados de empresas multinacionales del rubro, la empresa hoy cuenta con oficinas internacionales en Boston, Silicon Valley, Londres y México DF, más de 1000 empleados y una facturación esperada de US\$ 40 millones para el año 2008. IBM Argentina, en tanto, ha obtenido la calificación CMMi5 para sus cuatro software factories instaladas en el país, y también es un exportador relevante tanto hacia la región latinoamericana como hacia otros destinos.

En el campo de los productos, un caso exitoso es el de la empresa argentina Core Security Technologies que, a partir del desarrollo de un programa de software de seguridad informática innovador logró un fuerte éxito exportador, incluyendo el mercado estadounidense, donde la empresa radicó su casa matriz (López y otros, 2005). En el caso de Uruguay, en tanto, se destaca la empresa Artech, que con su producto GeneXus ha logrado exportar a más de 30 países, contando con oficinas en Estados Unidos, México y Brasil además de una amplia red de distribuidores y socios de negocios (González y Pittaluga, 2007). Otra empresa exitosa en el rubro es la brasileña Stefanini, que tiene sedes en 12 países, incluyendo la India, y se dedica al desarrollo de software empaquetado para empresas y la prestación de otros servicios de consultoría. Cerca del 20% de su facturación de US\$ 250 millones en 2005 correspondió a ventas a clientes del exterior y la empresa desea llegar a que dicho porcentaje llegue al 50% en 2008. Otra empresa brasileña que ha aumentado su presencia en el exterior -aunque por el momento limitada a América Latina- es la desarrolladora de software empresarial Microsig (Bastos Tigre y Marques, 2007b).

En México, en tanto, parece interesante destacar el incipiente desarrollo de un segmento productor de software embebido –del cual participarían tanto empresas locales como extranjeras-, asociado en buena medida a la producción de equipamiento electrónico que se lleva adelante en aquel país generalmente bajo esquemas de maquila (Mochi y Hualde, 2007).

Fuente: elaboración propia.



## V. Servicios de ingeniería y construcción

En esta sección se analiza la lógica del comercio internacional de servicios de ingeniería y de construcción. Si bien son actividades diferentes, existe una gran interacción entre ambas. Los servicios de ingeniería consisten en la elaboración del diseño conceptual y de detalle de una obra, mientras que los servicios de construcción son aquellos que involucran la provisión de materiales y otros recursos junto con la ejecución de la obra y el gerenciamiento de la misma.

Las empresas del sector trabajan de distintas maneras: algunas -sobre todo las más grandes- operan en ambos segmentos, es decir, realizan tanto el diseño ingenieril como la construcción de las obras -en muchos casos se trata de empresas que realizan construcciones de plantas industriales “llave en mano”. Por otro lado, existen muchas empresas que operan solamente en el mercado de ingeniería o en el de la construcción. Asimismo, hay firmas que se especializan en mayor o menor medida en *construction management* o gerenciamiento de obras – incluyendo supervisión, evaluación y manejo-.

Una cuestión transversal a casi todos estos mercados, sin embargo, es el manejo de la tecnología. El mercado de ingeniería y construcción se encuentra profundamente segmentado a nivel mundial, sobre todo en servicios muy específicos: existen firmas altamente especializadas en determinados procesos o tipos de obras que gozan de una posición cuasi monopólica en base a la posesión de tecnologías específicas. En general, las grandes empresas transnacionales o en todo caso empresas de países desarrollados son las propietarias de las tecnologías, que eventualmente pueden ser licenciadas. La posesión de la tecnología o de una licencia de la misma implica para la firma una posición de ventaja en la negociación frente a sus contratistas o potenciales competidores. Esto, como se verá a continuación, tiene importantes consecuencias para las firmas de los países en desarrollo que intentan exportar este tipo de servicios.

Como se observa más abajo, el *offshoring* es una práctica que empieza a difundirse en esta actividad. En el segmento de servicios de Architecture, Engineering and Construction (orientado a obras civiles) esta modalidad es aún muy incipiente. De hecho, un estudio llevado a cabo por la consultora ZweigWhite en el cual se encuestó a 250 líderes de firmas del sector en Estados Unidos, reveló que solo el 19% de ellos tenía experiencia en proveerse en forma de *offshore outsourcing* de servicios ingenieriles, sobre todo aquéllas que se dedicaban exclusivamente a la ingeniería (Dell' Orto, 2007). Por otra parte, el grado de provisión *offshore* sobre el total de la producción es muy bajo - la mediana de la muestra se ubicó en el 2%.

Asimismo, la relación contractual preferida es del estilo *project-by-project*, es decir, contratos para proyectos específicos que no signifiquen entablar una relación de largo plazo proveedor. Las tareas que se “offshorizan” en este sector requieren en general de baja calificación: se trata, por ejemplo, de transformar diseños manuscritos en modelos 2D o 3D de CAD - Computer Aided Design, diseño por computadora. Una tarea de un nivel mayor de *expertise* es el diseño ingenieril de sistemas eléctricos y mecánicos. De todas maneras, la internacionalización en el segmento de arquitectura está limitada sobre todo por el pequeño tamaño de las firmas involucradas, que no poseen por lo tanto la escala necesaria para llevar *offshore* alguna de sus tareas. Por otra parte, el diseño arquitectónico requiere muchas veces de una interacción muy cercana y fluida con el cliente, por lo que una prestación del servicio desde el extranjero puede no ser del todo eficiente. Es justamente este factor - los “problemas de comunicación” - la desventaja más citada entre los encuestados por el estudio de ZweigWhite. La imposibilidad de un buen control de calidad -factor atado a la “confianza” y de suma importancia en el negocio de la ingeniería- también aparece citada en el estudio como una desventaja del *offshoring* de este tipo de servicios. Adicionalmente, cabe destacar que en muchas de las tareas se requiere de un profundo conocimiento de las condiciones de trabajo del lugar donde se realiza la obra (características de la tierra, prácticas de construcción, normas arquitectónicas, etc.).

El otro segmento del sector que “offshoriza” servicios es el de EPC (*Engineering, Procurement and Construction*), integrado por empresas que realizan grandes construcciones industriales “llave en mano”. En este segmento, está mucho más difundida la práctica del *offshoring* de servicios, dada la mayor posibilidad de sistematizar tareas. Es por eso que, actualmente, importantes firmas de este segmento de la industria (como las americanas Bechtel Group, Fluor Corp., CH2M Hill entre otras) están importando cientos de horas-hombre de trabajo ingenieril de países de bajo costo, demanda también impulsada no sólo por la expansión del mercado sino también por las dificultades de encontrar personal calificado en los países centrales (volvemos sobre esto más adelante).

## 1. Servicios de construcción

La prestación internacional de servicios de construcción no es una novedad en el mercado mundial. Dado que, en general, los servicios de este tipo se prestan bajo los modos 3 y 4 del GATS (presencia comercial y movimiento de personal), la revolución en las TICs ha tocado marginalmente a este sector. Sin embargo, en los últimos años el mercado ha crecido considerablemente de la mano del *boom* mundial de la construcción civil e industrial. Hoy en día, dado los altos precios de los hidrocarburos, el sector de gas y petróleo es la “estrella” a nivel mundial en el mercado de ingeniería y construcción.

Dentro del mercado de la construcción existe un alto nivel de segmentación y, consecuentemente, distintos niveles de competencia. En obras civiles, como la construcción de rutas y caminos, el mercado es potencialmente más competitivo, ya que la tecnología respectiva es de conocimiento público y no requiere de un gran esfuerzo de aprendizaje, por lo que las firmas compiten básicamente por precio. Sin embargo, cuando se trata de obras públicas, estos mercados usualmente enfrentan regulaciones de distinto tipo que limitan, por ejemplo, la presencia de empresas extranjeras a partir de preferencias definidas a nivel legal para las firmas domésticas (por ejemplo, compre nacional).

En obras altamente específicas, en el otro extremo, las tecnologías que se utilizan no son de conocimiento público y han requerido, por lo general, una gran inversión previa en investigación y desarrollo. Esto implica que en estos segmentos del mercado la oferta está

fuertemente concentrada en los propietarios de las tecnologías clave, llevando a situaciones oligopólicas e incluso monopólicas en algunos casos.

Dado el rol crucial que adquiere la tecnología en muchos segmentos del mercado de la construcción, la limitada inversión en investigación y desarrollo tanto del sector privado como del público y del universitario en los países en desarrollo ponen claramente en desventaja a las firmas de dichos países a la hora de competir en el mercado mundial.

Otro factor que influye decisivamente en la competitividad de las empresas del sector es su “reputación”. En líneas generales, las licitaciones que se realizan para la construcción de obras privadas no son abiertas y se accede por “invitación” del contratante. Para acceder a esas licitaciones, es decir, para ser “invitado”, es imprescindible contar con antecedentes comerciales importantes y, sobre todo, recientes. Desde ya, es indispensable contar con una capacidad patrimonial y de recursos que permita afrontar la obra a licitar. Los clientes pueden también exigir la utilización de algún tipo de tecnología en particular. En muchos casos, los clientes prefieren contratar a quien sea propietario de la tecnología y no a un licenciataria que, en todo caso, deberá abonar el *royalty* requerido para obtener la licencia tecnológica. Todas estas condiciones difícilmente puedan ser reunidas por pequeñas o medianas empresas de países en desarrollo, concentrando una parte significativa de los negocios del sector de construcción en las grandes empresas transnacionales de países desarrollados.

Bien es cierto que muchas veces los ganadores de estas licitaciones pueden subcontratar total o parcialmente la obra a ejecutar. La elección de los subcontratistas está a su vez definida ya sea por las reglas del lugar geográfico donde se realizará la obra -en muchos países rige legislación del tipo “compre nacional”, ya mencionada, que obliga a subcontratar a firmas locales- como por relaciones de largo plazo establecidas entre las firmas. Si bien no siempre es el caso, haber trabajado como subcontratista de una gran firma del rubro puede ayudar a mejorar los antecedentes de una firma constructora.

Otro activo importante es la posibilidad de contar con capacidad de financiamiento para realizar las obras. Los países desarrollados usualmente cuentan, en este sentido, con importantes incentivos a la exportación de servicios de construcción mediante la disponibilidad de importantes líneas de crédito destinadas a financiar obras de construcción en el exterior. Da Motta Veiga (2002) indica que la debilidad o ausencia de este tipo de financiamiento es uno de los grandes inconvenientes que enfrentan las empresas de países en desarrollo para exportar servicios de construcción.

La búsqueda de menores costos también aparece como un factor cada vez más relevante, en todos los segmentos de mercado. Así, vemos no sólo a grandes empresas transnacionales comprando empresas de construcción en países en desarrollo, sino también abriendo o ampliando sus oficinas en este tipo de países con el objetivo de reclutar mano de obra calificada a costos menores que en sus naciones de origen.

## 2. Servicios de ingeniería

Durante las últimas dos décadas el avance en las tecnologías de información y comunicación ha permitido que, como se indicó en secciones anteriores, muchos servicios que se prestan en una economía se volviesen transables. Entre ellos, una novedad son los servicios de ingeniería. El mercado de este tipo de servicios es enorme. Según un estudio conjunto de NASSCOM y la consultora Booz Allen Hamilton del año 2006, actualmente el volumen del mercado asciende a US\$ 750 mil millones, estimándose un volumen de US\$ 1 billón en 2020.

De todas maneras, del total del mercado actual de servicios de ingeniería, solo cerca del 2% -alrededor de US\$ 10-15 mil millones<sup>32</sup>- se presta en forma *offshore*, sobre todo desde países desarrollados (Booz Allen Hamilton y NASSCOM, 2006). Debe destacarse que el tipo de actividades en las que se hace uso de servicios de ingeniería es muy variado y amplio: ingeniería de proyectos de construcción, ingeniería de diseño, ingeniería de mantenimiento, consultorías, etc. En el segmento de proyectos de construcción, poco menos del 30% de los servicios exportados se dirige al sector del petróleo y petroquímica, seguido por los sectores de transporte y de plantas industriales no petroleras, ambos con porcentajes entre el 10% y el 20% (Da Motta Veiga, 2002).

La participación de países en desarrollo en el mercado internacional de servicios de ingeniería y construcción es inferior a la observada en el mercado de otros servicios, como los empresariales por ejemplo. Sin embargo, debido a la presión de los costos (ver más abajo) ha venido creciendo en los últimos años.

Los determinantes de la decisión, por parte de una empresa, de proveerse en forma *offshore* de servicios de ingeniería no difieren de los que se encuentran detrás de idénticas decisiones para otros tipos de servicios. Un estudio del *Construction Industry Institute* del año 2004 citado en Messner (2006) menciona los factores que motivan dicha decisión en orden de importancia: en primer lugar se encuentra la reducción de costos, en segundo lugar los competidores, en tercer lugar los clientes internacionales, en cuarto lugar la necesidad de ubicar a los servicios cerca del proyecto que se lleva a cabo y en quinto lugar la necesidad de reducir los tiempos involucrados en la elaboración de la ingeniería de los proyectos.

Como se observa, la motivación principal es la búsqueda de una reducción de costos frente a un mercado cada vez más competitivo, al menos en los países desarrollados, y en donde al presente se hace sentir la escasez de mano de obra calificada, lo cual incentiva a buscar recursos humanos en países con menores costos. Un estudio de la Duke University, por ejemplo, revela que en Estados Unidos la cantidad de graduados en ingeniería osciló en el período 1999-2005 entre los 100 000 y los 130 000, mientras que en India pasó de 82 000 a 170 000 y, en China, se calcula que hubo más de 400 mil graduados en 2005 (Wadhwa y otros, 2007).

A su vez, la paulatina liberalización del sector de ingeniería en los países desarrollados en las últimas dos décadas -proceso que implicó la relajación de las regulaciones técnicas respecto del ejercicio profesional de personal extranjero y la eliminación parcial de políticas de compras gubernamentales orientadas al “compre nacional”- representó un cambio en las reglas del mercado que forzó una mayor competencia<sup>33</sup>. Inclusive muchos clientes de empresas transnacionales exigen hoy en día que parte de los servicios contratados se presten desde regiones de bajo costo con el fin de obtener un precio altamente competitivo. Adicionalmente, las grandes obras de construcción financiadas por organismos multilaterales deben ser licitadas en forma internacional, lo que significó un gran cambio en el manejo del sector, sobre todo en países en desarrollo.

De todas maneras, la búsqueda de mejoras en la productividad y la inserción en nuevos mercados son motivaciones que también tienen alguna gravitación a la hora de decidir proveerse en el extranjero de servicios de ingeniería. Por otra parte, no son solamente las grandes empresas

---

<sup>32</sup> Información provista por SourceOECD ubica en US\$ 32 000 millones y US\$ 23 000 millones las exportaciones e importaciones respectivamente de servicios de arquitectura e ingeniería en 2005 de los 15 países que formaban la Unión Europea hasta 2004. Esto podría sugerir que la información presentada en el reporte citado estaría algo subestimada.

<sup>33</sup> De todas maneras, como ya se mencionó, siguen existiendo subsidios a la exportación de este tipo de servicios en países desarrollados (Da Motta Veiga, 2002).

las que hacen *offshoring* de este tipo de servicios, sino que inclusive pequeñas firmas lo hacen también (Kenney y Dossani, 2005).

Pese a la ya mencionada relevancia del factor costos para las exportaciones de este tipo de servicios, es relevante notar que el diferencial de salarios entre los ingenieros de países desarrollados y aquellos de países de bajo costo está reduciéndose debido a la fuerte demanda de este tipo de profesionales, aún a pesar del crecimiento de la oferta laboral en naciones como China, India y Rusia (Booz Allen Hamilton y NASSCOM, 2006). Este problema es particularmente grave para América Latina donde, además de una oferta de mano de obra más reducida en volumen que la de los países antes nombrados, existe una tendencia de los jóvenes a preferir carreras distintas a ingeniería y otras “ciencias duras”.

De todos modos, la competencia en el mercado internacional de servicios de ingeniería está determinada por otros factores además del costo laboral. En este sentido, como indicamos antes, cobra relevancia el factor “confianza”: recordemos que la prestación de un servicio de ingeniería en general involucra establecer una relación comercial de una duración relativamente extendida y cuyo resultado podrá observarse solamente una vez concluido dicho período. La imposibilidad de ejercer un control de calidad *ex ante* sobre el servicio a consumir -ya que los proyectos de ingeniería son singulares y altamente idiosincrásicos- implica que la elección entre distintos proveedores del servicio estará marcada por la confianza que se tenga en cada uno de ellos. Tomando en cuenta esto, es natural que los grandes jugadores en el mercado internacional sean empresas transnacionales.

Las empresas locales -sobre todo de países en desarrollo- pueden encontrar dificultades para vender sus servicios básicamente a causa del desconocimiento de sus capacidades técnicas por parte de los potenciales clientes. De hecho, según el ranking 2007 de mayores contratistas internacionales de servicios de construcción realizado por la revista especializada ENR, solamente cuatro de las 50 empresas más importantes eran de países no pertenecientes a la OCDE (una de Brasil y tres de China). Si incluimos a empresas surcoreanas, el número asciende a siete.

En áreas de la ingeniería no destinada a la construcción sino a la producción de bienes y servicios -como el diseño de productos en industrias manufactureras o el diseño de infraestructura de telecomunicaciones, por ejemplo- una mayor *expertise* en determinado tipo de proyectos puede ser un factor que favorezca la posibilidad de ser contratado para la prestación de servicios de alto valor agregado, ya que la posesión de buenas capacidades técnicas generales parece no ser suficiente hoy en día (Booz Allen Hamilton y NASSCOM, 2006).

En tanto, mientras que, como se mencionó antes, la disponibilidad de financiamiento es crucial en el caso de exportación de servicios de construcción, su relevancia es menor en el caso de servicios de ingeniería, ya que estos últimos son solamente una fracción de los costos totales de un proyecto de construcción.

Antes de proceder a un análisis particular de la situación de América Latina, es importante comprender su posición en el mercado mundial. A nivel internacional, se puede decir que el mercado de la ingeniería está dividido en tres segmentos. El segmento superior, donde se ubican empresas que realizan la ingeniería básica y conceptual de los proyectos, está ocupado por los países desarrollados, donde el costo de la hora hombre de diseño ingenieril es muy alto. En el otro extremo, India, China, Filipinas y otros países del Sur y Este de Asia se dedican a tareas intensivas en horas de trabajo (por ejemplo, ingeniería estructural de detalle) aprovechando la amplia oferta de horas hombre de trabajo ingenieril a bajo costo. En el medio, se encuentran los países de Europa del Este y varios de América Latina que, no pudiendo competir en ninguno de los segmentos antes mencionados, deben buscar nichos de especialización para insertarse en los mercados mundiales.

### 3. La situación de América Latina

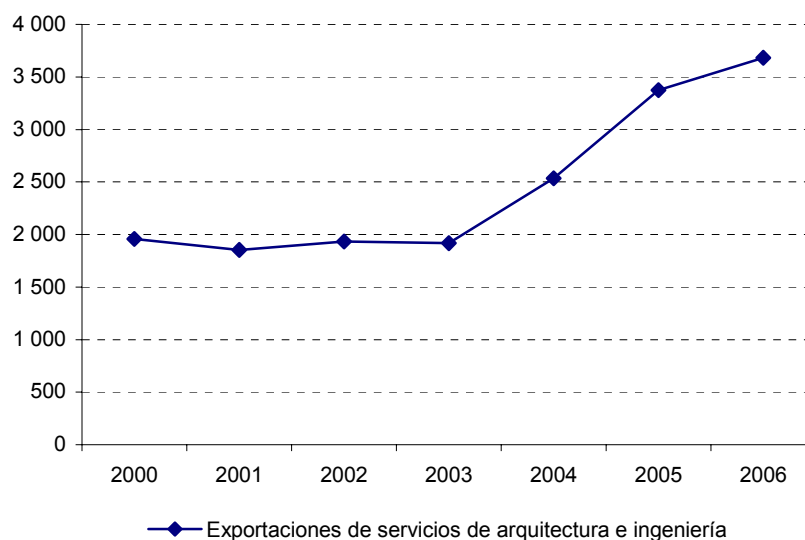
Como se indicó antes, la presencia de los países en desarrollo en el comercio internacional de servicios de ingeniería es bastante limitada y está circunscripta esencialmente a algunos países asiáticos que ya hemos mencionado antes como jugadores importantes también en otros mercados de servicios –por ejemplo, la India, con un 12% de participación en los flujos de servicios de ingeniería a nivel mundial (Booz Allen Hamilton y NASSCOM, 2006), China, Filipinas, etc.

En el agregado, la presencia de América Latina es relativamente marginal, tanto en ingeniería como en construcción. De hecho, aunque no hay estadísticas disponibles sobre el tema, la evidencia sugeriría que la mayor parte de las exportaciones en ambos rubros son de carácter intra-regional, esto es, se destinan a otros países de América Latina.

Los países latinoamericanos que se destacan en este rubro son Brasil y Argentina. Chile tiene algún grado de presencia, principalmente en el área de ingeniería minera. Un papel importante en la exportación regional de este tipo de servicios lo cumplen tanto las empresas transnacionales de países desarrollados –que proveen desde sus filiales en la región distintos tipos de servicios- como las llamadas “Translatinas”, sea porque directamente exportan este tipo de servicios como porque en su internacionalización “arrastran” a empresas del rubro que se convierten así en exportadoras. Vale destacar que la mayor parte de la exportación de servicios de ingeniería y construcción de América Latina está orientada a la región misma.

Brasil es, hoy en día, el mayor exportador de servicios de ingeniería y construcción de América Latina, fundamentalmente gracias a las operaciones internacionales de los grandes conglomerados Odebrecht y Andrade Gutierrez (posiciones 21 y 106 en el ranking ENR 2007 de los contratistas internacionales más importantes del mundo) y, en menor medida, de las empresas Camargo Corrêa y Queiroz Galvão. En 2006 las exportaciones brasileñas de este tipo de servicios llegaron a los US\$ 3 682 millones, luego de haber permanecido estancadas en el período 2000-2003 alrededor de los US\$ 1 900 millones (ver gráfico 3).

**GRÁFICO 3**  
**EXPORTACIONES DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA**  
**BRASIL 2000-2006**  
*(Millones de US\$)*



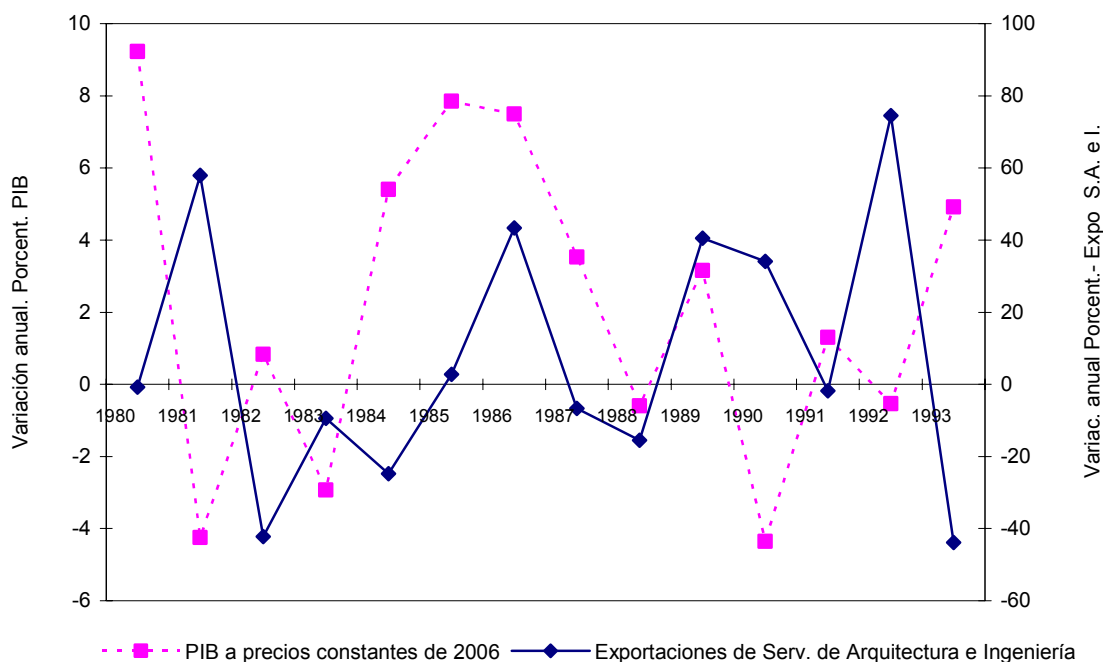
Fuente: Banco Central do Brasil



La decisión de exportar servicios de ingeniería y construcción partió, en muchos casos, de la necesidad de “diversificar” su cartera de proyectos frente a un contexto local fuertemente volátil. En ese sentido, la realización de proyectos para clientes extranjeros apareció como un neutralizador de los efectos del ciclo económico local en los resultados corporativos. El sector de la construcción es particularmente sensible a las fluctuaciones del ciclo económico, por lo que esta estrategia podría ser particularmente efectiva. De hecho, Motta Veiga (2002) afirma que la mayor parte de las empresas brasileñas de construcción se lanzaron al mercado externo en momentos en que la demanda por sus servicios en el mercado local estaba en baja.

Este hecho puede ser comprobado estadísticamente: en el período 1980-1993 -momento en que las empresas brasileñas realizan su mayor expansión según el autor ya citado- la variación de las exportaciones de servicios de arquitectura e ingeniería de Brasil presentó un signo opuesto al de los cambios en el PIB en más de la mitad de los años (Gráfico 4) Recordemos, de todas maneras, que la información estadística disponible cubre solamente la prestación de servicios bajo el modo 1 del GATS (comercio transfronterizo), lo que podría estar indicando una subestimación de la verdadera cifra de las exportaciones de servicios de ingeniería y de construcción - sobre todo de estos últimos, que, como ya se dijo, se prestan mayoritariamente bajo el modo 3 (presencia comercial) y eventualmente el modo 4 (traslado físico del personal que presta el servicio).

**GRÁFICO 4**  
**VARIACIÓN INTERANUAL DE PIB Y EXPORTACIONES DE S. DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA - BRASIL 1980-1993**



Fuente: BCB - Banco Central do Brasil

La presencia internacional de las empresas brasileñas, según Da Motta Veiga (2002), no fue constante dado el alto nivel de financiamiento requerido para involucrarse en importantes proyectos en el exterior. Esto se une al recién mencionado fenómeno de “entrada y salida” del mercado externo en función del dinamismo del mercado interno. Esta estrategia puede tener una cierta justificación dado el considerable tamaño que el mercado interno brasileño puede alcanzar

en épocas de bonanzas económicas. Sin embargo, la falta de persistencia posiblemente reste competitividad en los mercados de los países desarrollados a las empresas locales sobre todo por la falta de “marca”, hecho generado por una presencia intermitente en el mercado mundial.

Las empresas brasileñas han, por lo tanto, orientado sus exportaciones hacia países de igual o menor desarrollo relativo donde esta desventaja de “marca” no es tan fuerte. De hecho, Motta Veiga (2002), citando los resultados de una encuesta realizada a cerca de 30 empresas del sector, revela que América Latina representaba un mercado importante para el 51% de las firmas encuestadas, mientras que Norteamérica y la Unión Europea solamente representaban el 15% y el 10% de las respuestas respectivamente. Varias constructoras brasileñas también tienen cierta presencia en países de África y del Medio Oriente. De todas maneras, en el trabajo del mismo autor se revela que aquellas firmas brasileñas que se involucraron en actividades de exportación de servicios lo hicieron, salvo algunas excepciones, a través de acuerdos con empresas transnacionales importantes en el sector. Asimismo, es reconocido internacionalmente el expertise que tienen muchas empresas brasileñas en determinados segmentos - la construcción de plantas hidroeléctricas, de plantas petroleras *offshore* y de rutas y caminos, fundamentalmente.

En países como Argentina, la decisión de exportar servicios de ingeniería y construcción siguió, en parte, las mismas motivaciones que en Brasil. Sobre todo en el último lustro, la inicial depresión de la actividad económica, conjuntamente con la depreciación del tipo de cambio, empujó a muchas empresas argentinas a ofrecer en el exterior sus servicios de ingeniería y construcción. Sin embargo, dada la falta de “marca” del país en ingeniería, varias de estas empresas -salvo aquellas que ya tenían una cierta experiencia exportadora- se encontraron que sólo eran contratadas para trabajos pequeños o de bajo valor agregado. Esta situación se verificaba sobre todo en los países desarrollados - por ejemplo España, un país que incluso tiene una gran afinidad cultural con Argentina.

El país, a pesar de todo, posee ciertas ventajas generales ya mencionadas en los estudios de los sectores de ITES y SSI que podrían asegurar un mayor dinamismo de las exportaciones en el futuro, incluyendo la buena calificación de la mano de obra, los costos, el huso horario y la afinidad cultural con el mundo occidental.

La desventaja más importante es la falta de recursos humanos, hecho al que ya se ha referido como un problema del sector a nivel mundial. Para remediar esto, actualmente algunas empresas argentinas están colaborando con las autoridades educativas del país para promocionar las carreras de ingeniería entre los jóvenes y apoyar la creación de nuevas escuelas técnicas, instituciones que habían quedado marginadas de la atención oficial tras la reforma educativa de los noventa.

Otra desventaja para el país que citan algunas empresas exportadoras es la rigidez de la legislación laboral. En particular se afirma que la incorporación de personal para un proyecto temporario implica un costo importante –la carga eventual de los futuros despidos- si el ritmo de trabajo no se mantiene en el tiempo. De todas maneras, la rigidez laboral de Argentina y otras naciones latinoamericanas es mucho menor que determinados países de Europa Occidental - Alemania por ejemplo.

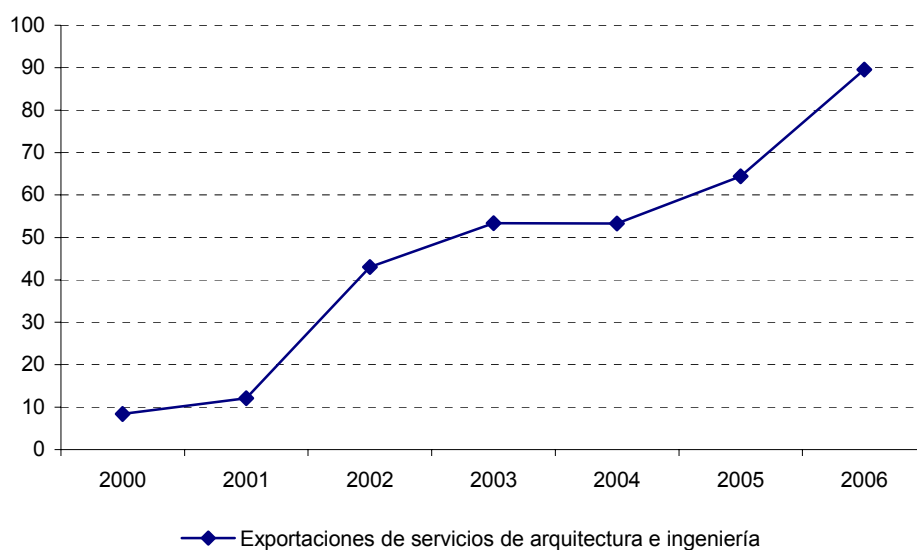
Debe destacarse asimismo que la falta de un reconocimiento internacional de la capacidad técnica de las empresas argentinas, si bien, como se indicó antes, representa una clara desventaja para el país, puede ser menos relevante en tanto la demanda por servicios de ingeniería ha manifestado un crecimiento muy fuerte en los últimos años. Un posible indicador de esto es el claro aumento que las exportaciones argentinas del sector han tenido desde 2002 hasta el presente (ver Gráfico 5).

Las exportaciones de ingeniería y construcción de Argentina están fundamentalmente dirigidas, al igual que Brasil, a países de igual o menor desarrollo relativo -salvo algunas excepciones (ver Recuadro 3)-. Este hecho ya era recogido por un estudio de principios de los

ochenta de Gatto y Kosacoff (1983) acerca del tema. Según información provista por esos autores, en el período 1974-1982 los tres primeros países de destino de las exportaciones del sector fueron Venezuela, con una participación del 29,3% en las ventas totales, Perú, con el 14,9% y Arabia Saudita con el 14,3%. En términos de la especialidad de las obras realizadas en ese mismo período, el 27% fue para construcción de acerías, el 23,6% para la construcción de poliductos y el 12,1% para obras viales.

Aunque no hay datos precisos sobre el tema, podemos suponer que hoy en día la especialización de las exportaciones argentinas de servicios de construcción probablemente no ha variado mucho respecto de lo que mostraba aquel estudio: la siderurgia, de la mano del conglomerado local Techint, es uno de los segmentos de mercado donde Argentina se ha especializado. Asimismo, la otra empresa local de ingeniería que realiza exportaciones por montos significativos, Tecna, está especializada en infraestructura gasífera y posiblemente maneje algún tipo de tecnología para procesos locales.

**GRÁFICO 5**  
**EXPORTACIONES DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA**  
**ARGENTINA 2000-2006**  
*(Millones de US\$)*



Fuente: DNCI - Ministerio de Economía.

México no es, hoy en día, un país importante en la exportación de servicios de ingeniería y construcción, sobre todo a causa de la orientación mercado-internista de muchas de las empresas del sector. Adicionalmente, el mercado local está altamente fragmentado, lo que ha impedido a firmas mexicanas contar con el tamaño suficiente para lanzarse a los mercados externos. Lamentablemente no se cuenta con información estadística acerca de las exportaciones mexicanas ni se puede realizar algún tipo de estimación en base a información cualitativa.

La principal empresa del sector que ha logrado exportar es el grupo ICA, que exhibió una evolución similar a la de las firmas brasileñas. En una primera etapa, las actividades del grupo estaban centradas en el mercado interno -sobre todo en grandes proyectos estatales de infraestructura. Esta experiencia le sirvió de base para lanzarse a la búsqueda de mercados externos en los ochenta y en los noventa, épocas en las que México enfrentó severas turbulencias

macroeconómicas. Hoy en día, el 15% de sus ventas se efectúan en el mercado internacional (CEPAL, 2006).

El Instituto Mexicano del Petróleo es otro exportador de servicios de ingeniería, especializados en el área de ingeniería petrolera. Inicialmente esta institución, volcada mayoritariamente a desarrollar tecnología para PEMEX, la empresa petrolera mexicana, prestó servicios de capacitación a ingenieros de otros países de América Latina, para luego empezar a realizar estudios de exploración de yacimientos de hidrocarburos o el diseño de oleoductos y refinerías, inclusive para países más desarrollados como España. Muchos de estos trabajos se realizaron en colaboración con empresas del país destinatario.

Por cierto, en otros países de América Latina hay empresas que exportan servicios de construcción, en particular dentro de la propia región. Como ejemplos, podemos citar a la venezolana Jantesa, especializada en construcciones petroleras, la ecuatoriana Santos-CMI, especializada en el área petrolera y de generación eléctrica, y la chilena Sigdo Koppers, especializada en el área de minería e industrias conexas.

En resumen, América Latina se encuentra hoy -salvo algunas excepciones- al margen del importante crecimiento que está teniendo el mercado de ingeniería y construcción en el mundo debido a su posición intermedia en dicho mercado: la región no cuenta con empresas que posean tecnología propia pero tampoco dispone de grandes volúmenes de mano de obra a bajo costo como sí ocurre en muchos países asiáticos.

En ese sentido, el camino más fácil para encontrar una inserción en el mercado puede ser “via precio”, pero esto implicaría desperdiciar capacidades adquiridas y un *downgrading* generalizado de las actividades de exportación actualmente realizadas. Es por esto que las políticas públicas deberían tender a facilitar que las firmas de América Latina encuentren ciertos mercados altamente especializados donde puedan insertarse en forma satisfactoria a partir del dominio de determinadas tecnologías. Para ello es importante que las empresas de la región definan un perfil particular de especialización –tal vez vinculado a la prestación de servicios para actividades reconocidas internacionalmente como competitivas en cada país (por ejemplo minería en Chile, agroindustria en Argentina, etc.) y que, ayudadas por la institucionalidad pública, logren adquirir un tamaño crítico que les permita invertir en investigación y desarrollo.

El establecimiento de acuerdos entre países latinoamericanos que brinden beneficios a las empresas regionales para la realización de obras dentro de América Latina puede contribuir a que dichas firmas crezcan y puedan, más tarde, enfrentar al mercado mundial en mejores condiciones. Un jugador importante para este propósito puede ser el Estado, que con una importante demanda puede generar capacidades en las empresas regionales y embarcarlas en una senda de crecimiento sólido, aún si en un principio estas firmas deban colaborar como subcontratistas de empresas transnacionales en un primer eslabón de las cadenas globales de valor del sector. Es importante reiterar que, dada la importante segmentación que presenta el mercado internacional, es necesario que este crecimiento vaya acompañado de una mayor especialización si se quiere lograr una inserción viable en el comercio mundial de servicios de ingeniería y construcción.

Finalmente, resulta también necesario atacar los problemas de financiamiento –que pueden trabar la concreción de determinados negocios de exportación para las firmas de la región- y disponibilidad de capital humano –promoviendo más activamente los estudios de ingeniería y afines entre los estudiantes.

**RECUADRO 3**  
**CH2MHILL ARGENTINA: EXPORTANDO SERVICIOS DE INGENIERÍA**  
**DESDE AMÉRICA LATINA**

En 1980, la empresa argentina productora de calzado Alpargatas creó la firma de ingeniería Altécnica S.A. Esta firma comenzó entonces un importante proceso de crecimiento que la llevaría en 1994 a colaborar con la más antigua constructora norteamericana - Lockwood Greene -, colaboración que luego devino en adquisición por parte de esta última en 1996. A partir de este momento, la empresa empezó a planificar su expansión con miras a la exportación de servicios de ingeniería. Esta estrategia consistía en las siguientes etapas:

- 1) Trabajar con clientes internacionales y expandirse regionalmente
- 2) Entrenar al personal local en oficinas de LG en Europa y EE.UU.
- 3) Exportar servicios de ingeniería desde LG Argentina

La segunda de las etapas estaba fuertemente orientada no sólo a la capacitación de los recursos humanos de la filial argentina sino también a promocionar las aptitudes técnicas del personal argentino en las distintas filiales de la casa matriz. Lo interesante del caso es que la casa matriz no había pensado en LG Argentina como una potencial exportadora de servicios; fueron los directivos de la filial quienes insistieron en la capacidad de venta al exterior de la división argentina.

El bajo costo de la filial argentina - estimado por directivos de la empresa en un porcentaje bastante inferior a los niveles manejados por la casa matriz -aún durante la vigencia del régimen de convertibilidad- y la excelente calificación de los ingenieros argentinos, junto con la estrategia de “promoción” llevada a cabo, dio sus frutos rápidamente: la transnacional Pepsi, que había contratado a LG Argentina para el diseño y construcción de una planta embotelladora en Argentina, contrató a la misma empresa para la construcción de una planta similar en Rusia. De esta manera, LG abrió una oficina en Rusia de la mano de los directivos argentinos. De un modo muy similar fue abierta la oficina de LG en Brasil.

Posteriormente, la aceitera multinacional Cargill, luego de una experiencia muy satisfactoria con LG Argentina por la construcción de una planta en Zárate, Pcia. de Buenos Aires, requirió los servicios de LG - expresamente los de la filial argentina- para la elaboración de la ingeniería de una planta en Rusia y más tarde de dos plantas en Irlanda y para el gerenciamiento de la construcción de otra en Canadá. En 2003, Lockwood Greene fue a su vez adquirida por CH2M Hill. Hoy en día, dicha empresa considera a su filial argentina como una de sus mejores oficinas internacionales. En 2005, por ejemplo, se supervisó desde la sede de CH2M Hill Argentina la construcción de una planta alimenticia en Singapur - todo a través de una “maqueta virtual” sobre la cual operaban los ingenieros argentinos. En 2007 la filial argentina de CH2M Hill comenzó a realizar el diseño íntegro de la que será la mayor planta de energía de Australia.

Fuente: elaboración propia.



## **VI. Las cadenas globales de valor en servicios y las oportunidades de exportación para América Latina**

### **1. Las cadenas globales de valor**

#### **1.1 Introducción**

En esta parte del trabajo se analizan tres casos de exportación de servicios desde América Latina a la luz del enfoque de las “cadenas globales de valor” (CGV), el cual explora las tendencias e impactos de la fragmentación internacional de los procesos productivos que han venido observándose desde algunas décadas atrás a escala global.

Si bien dicho enfoque originalmente fue desarrollado para aplicarse al caso de la industria manufacturera y la producción de bienes, de hecho la propia generación de CGV en la industria dio lugar a la aparición de sub-cadenas relacionadas en el área de servicios (en la medida en que estos comenzaron a ser desarrollados en unidades especializadas, como es el caso, por ejemplo, de los centros de servicios compartidos). Asimismo, las actividades de servicios también sufrieron sus propias transformaciones y procesos de fragmentación, lo cual llevó al surgimiento de CGV también en dichas ramas (es el caso de salud, audiovisuales, servicios de ingeniería, etc.).

Parte crucial del fuerte incremento del comercio internacional de servicios es explicado por el desarrollo de las mencionadas CGV. Podemos afirmar, entonces, que las posibilidades de exportar servicios por parte de las firmas/países de la región están en gran medida atadas a la inserción que puedan lograr en las CGV respectivas. A su vez, las formas que asuma dicha inserción repercutirán sobre la mayor o menor sustentabilidad de la posición exportadora de la firma/país en cuestión, así como sobre los impactos de las exportaciones sobre las respectivas economías de origen.

El propósito de esta segunda parte es analizar estas cuestiones en base al enfoque de CGV y tomando tres estudios de caso concretos: ensayos clínicos, servicios de publicidad y producción audiovisual y centros de servicios compartidos. Se trata de tres casos en los que las CGV respectivas reconocen diferentes modalidades de funcionamiento, a la vez que las formas de inserción de los países de la región son también distintas.

A continuación se presenta brevemente el marco conceptual de análisis de las CGV. En las secciones VII, VIII y IX se estudian respectivamente los casos de ensayos clínicos, publicidad y centros de servicios compartidos.

## 2. Marco conceptual

La producción de un bien o servicio involucra distintas etapas que se pueden ordenar de manera secuencial. Estas etapas o procesos -desde la concepción del producto/servicio hasta su posterior distribución y comercialización- dan lugar a las llamadas cadenas de valor, en las cuales la tecnología se combina con los insumos para una vez procesados, ensamblarlos, comercializarlos y distribuirlos (Anlló y otros, 2007).

Las distintas etapas de la cadena de valor - es decir, los “eslabones” de la misma- pueden desarrollarse tanto dentro de una única empresa como en firmas independientes. El primer caso corresponderá al de una firma totalmente integrada verticalmente, mientras que el segundo caso sería el opuesto -un conjunto de firmas especializadas en una industria completamente desverticalizada.

Asimismo, en las últimas décadas, la creciente transnacionalización de la actividad económica a nivel mundial ha llevado a que las distintas etapas productivas de las cadenas de valor se localicen en ubicaciones geográficas muy distantes entre sí, a lo largo y a lo ancho de todo el planeta. Así, han venido surgiendo las CGV, que cobran progresivamente una importancia mayor en la economía mundial (Kosacoff y otros, 2007).

Por otra parte, un fenómeno en parte antecedente a la aparición de las CGV fue la separación, dentro de las grandes firmas, de las actividades de producción del resto de las actividades que se realizaban internamente. Esto dio pie a procesos de deslocalización de las actividades productivas y, posteriormente, al surgimiento de esquemas de “integración compleja” en las ET. En el marco de estos esquemas, las filiales de las mismas en distintas partes del mundo (que hasta entonces operaban en forma aislada del resto, a imagen y semejanza de su casa matriz, en la modalidad *stand alone*) empiezan a vincularse estrechamente entre sí. En consecuencia, las distintas funciones de la cadena de valor (el ensamblaje, la distribución, la investigación y desarrollo, la comercialización, etc.) se ubican allí donde pueden servir de manera más eficiente para la corporación como un todo (Kosacoff y otros, 2007).

Este fenómeno se refleja, por ejemplo, en el *offshoring* de servicios empresariales por parte de las grandes corporaciones transnacionales, que concentran las actividades “centrales” (core activities) del negocio en su casa matriz, mientras que delegan tareas rutinarias – como el manejo administrativo de los recursos humanos, la contabilidad, la atención al público o la gestión de cobros y pagos – en filiales ubicadas en terceros países (o las subcontratan a firmas independientes). De esta manera, las subsidiarias y/o subcontratistas pasan a integrarse en las cadenas de valor de las respectivas industrias como prestadoras de servicios.

Hay casos de CGV que podemos considerar como puramente de servicios (es el caso de los servicios de ingeniería o salud, por ejemplo), mientras que en otros son parte de cadenas más amplias de la industria manufacturera (por ejemplo, ensayos clínicos). Sin embargo, aún en estos últimos casos se puede hablar de CGV de servicios, ya que existe una secuencia de actividades que pueden desarrollarse en distintas localizaciones geográficas – por ejemplo, la investigación acerca de la viabilidad biomédica y comercial de un medicamento, como se verá más adelante en este trabajo, requiere de la realización de ensayos clínicos, el procesamiento de sus resultados y el análisis de los mismos, que pueden o no ser realizados por la firma que desarrolló la droga en estudio.

Si bien no existen, al presente (hasta donde hemos podido conocer), estudios que hayan caracterizado a las CGV en servicios, consideramos que su análisis no debería diferir en forma



sustantiva del aplicado a las CGV en bienes. En este trabajo, por ende, utilizaremos el herramental teórico existente y, eventualmente, indicaremos las divergencias y excepciones que, entendemos, podrían ser específicas de las CGV en servicios.

Una dimensión relevante en el análisis de las CGV es la del ejercicio de la *governance* dentro de ellas. Por *governance* entendemos el poder de decisión sobre los parámetros de las relaciones comerciales que se establecen dentro de las CGV. En particular, la organización interna de las mismas dará como resultado que dicho poder de decisión se ubique, por ejemplo, en las firmas que realizan las primeras etapas de producción o, en un caso contrario, en aquellas que se encuentren en las fases finales de distribución y comercialización del producto terminado. Dado el carácter transnacional de las CGV, el ejercicio de la *governance* por un grupo de empresas u otro tendrá relevancia en las características de los vínculos comerciales entre los países que son el asiento geográfico de las distintas etapas de la producción. No es trivial, entonces, la posición que ocupen los países en desarrollo dentro de las CGV en tanto eso seguramente tenga consecuencias sobre las trayectorias posibles de desarrollo.

Resulta importante, entonces, comprender las distintas maneras en que pueden organizarse las CGV. Para ello, recurriremos a la tipología propuesta por Gereffi y otros (2005) que pone su atención en tres factores que caracterizan las transacciones entre los distintos eslabones de la cadena:

- La complejidad de la información y de la transferencia de conocimiento<sup>34</sup> requeridas para entablar la transacción, en particular en lo que respecta a las especificaciones de producto y de proceso.
- Las posibilidades de codificar la información y el conocimiento necesarios para la transacción de modo que puedan transmitirse eficientemente sin realizar inversiones específicas al respecto.
- La *capability* de los actuales y potenciales proveedores con relación a los requerimientos de la transacción

Si para cada uno de estos factores se establece una variante “alta” y una variante “baja”, existen ocho combinaciones posibles de las cuales sólo cinco tienen sentido económico (ver gráfico 6). En un primer lugar, siguiendo un orden donde la asimetría de poder entre compradores y proveedores es cada vez mayor, se encontraría la situación de mercado, donde la complejidad del conocimiento asociado a la transacción es baja, las posibilidades de codificar el mismo son altas y la *capability* de los proveedores existentes y potenciales es también alta. No se precisa en este caso una coordinación particular para establecer las transacciones y los proveedores tienen usualmente autonomía para definir las especificaciones del bien/servicio que ofrecen.

Si en cambio, en una situación similar, la complejidad del conocimiento y la información es alta -manteniendo invariantes a los otros factores-, surgen las cadenas modulares de valor. En esta situación los proveedores ofrecen sus productos “llave en mano” - la cadena de valor se estructura en módulos de producción cuya estandarización técnica permita la simplificación de las

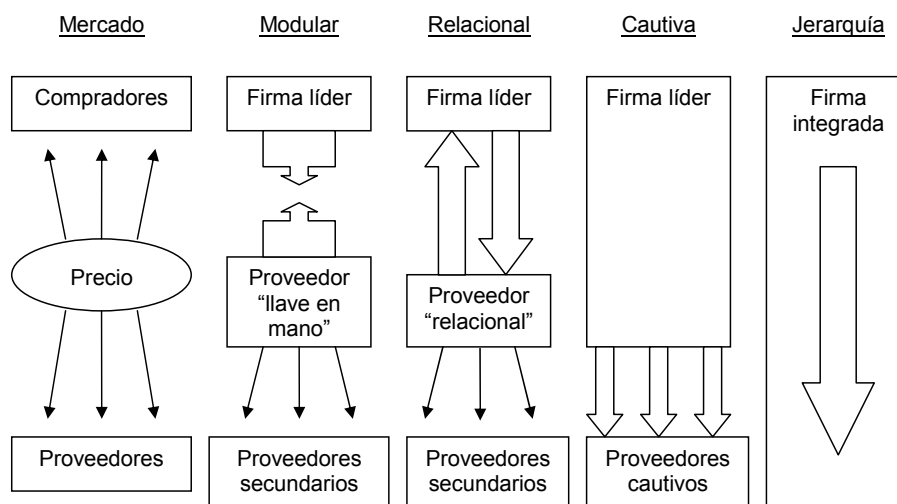
---

<sup>34</sup> Al presente, es habitual distinguir entre información y conocimiento. Si bien no hay definiciones universalmente aceptadas en este ámbito, podemos pensar que la información se asimila a símbolos o datos que pueden ser replicados, transmitidos y almacenados fácilmente, mientras que el conocimiento involucraría “categorías cognoscitivas, códigos de interpretación de la información, habilidades tácitas y heurísticas de resolución de problemas y de búsqueda irreducibles a algoritmos” (Dosi, 1995). En este sentido, se ha desarrollado la noción de conocimiento tácito, esto es, aquel que no es fácilmente codificable ni transmisible, y que usualmente se adquiere a través de procesos de aprendizaje que se desarrollan en el tiempo (ver Langlois, 2001).

interacciones entre proveedores y compradores al reducir la variabilidad de los componentes y unificar las especificaciones de proceso y producto. Las transacciones, si bien ágiles, no están basadas en la coordinación implícita de los precios sino que requieren de un cierto grado de coordinación explícita, mayor al de la situación de mercado. Un ejemplo de modularidad en las cadenas de valor, citado en Gereffi y otros (2005), se da en el caso de la industria estadounidense de electrónicos, donde existen firmas que ofrecen no solamente un producto determinado, sino que también prestan servicios de actualización, logística y distribución.

Las cadenas relacionales de valor emergen cuando, a la par de una mayor complejidad en la información y el conocimiento “embebidos” en la transacción, las especificaciones de los productos no pueden ser codificadas pero los proveedores son altamente idóneos para llevar a cabo su “parte” en el vínculo productivo – es decir, su *capability* es alta. Esta forma de vinculación “relacional” entre proveedores y compradores implica una gran dependencia mutua que, según Gereffi y otros (2005) puede ser regulada a través de la reputación, la proximidad social y espacial y vínculos familiares y étnicos. Hay, entonces, un gran intercambio de conocimiento tácito e información entre ambas partes de la transacción que se lleva a cabo en un marco de grado muy alto de coordinación explícita. El caso de los vegetales frescos, según Gereffi y otros (2005) representa un caso de vinculación relacional en una cadena de valor: hoy en día las grandes cadenas de supermercados del mundo exigen a sus proveedores en países en desarrollo (sobre todo en África) el cumplimiento estricto de una serie de especificaciones técnicas, en parte a causa de las mayores regulaciones biosanitarias de los países centrales. Esto generó que se estableciesen vínculos muy cercanos entre compradores y proveedores con el fin de garantizar el cumplimiento de estas especificaciones - un exportador de Kenya, por ejemplo, vende al mercado del Reino Unido a través de un solo importador, mientras que un importador británico cuenta con un solo proveedor de Kenya.

**GRÁFICO 6**  
**CLASIFICACIÓN DE CADENAS DE VALOR**



Fuente: Gereffi y otros (2005).

En el caso en que, si bien fácilmente codificables, el conocimiento y la información requeridas son complejos y los proveedores existentes no son suficientemente competentes, las empresas decidirán, muy posiblemente, ejercer un control muy fuerte sobre estos últimos, dando forma a las cadenas cautivas de valor. En ellas los proveedores son altamente dependientes de los compradores ya que, en general, llevan a cabo tareas muy limitadas y rutinarias que son

complementarias a la actividad principal de sus compradores. Las empresas proveedoras no tienen, a su vez, incentivos a “desconectarse” de sus compradores ya que, a pesar del fuerte control que éstos puedan ejercer sobre aquellas, cuentan con un mercado “seguro” que les brinda una cierta estabilidad en sus ingresos. Un ejemplo de una cadena cautiva de valor era la industria de la indumentaria en el este asiático hasta los ochenta. Las firmas de dicha región eran proveedores de compradores globales pero sus tareas consistían, básicamente, en el ensamblaje de insumos importados en zonas francas de exportación (Gereffi y otros, 2005).

La última situación corresponde a la de máxima integración vertical o de jerarquía. Siguiendo el razonamiento y las categorías de los casos anteriores, cuando la información y el conocimiento involucrados en la actividad son complejos y difícilmente codificables, a la vez que no existen proveedores idóneos en el mercado, la empresa compradora puede decidir internalizar completamente la actividad dentro de sí misma, integrándose verticalmente.

Sin embargo, estos podrían no ser las únicas razones para la integración vertical de determinadas operaciones. El llamado paradigma ecléctico, desarrollado por Dunning (1993), discute más en general por qué las empresas transnacionales deciden internalizar ciertas operaciones que podrían ser realizadas a través del mercado.

Por ejemplo, la existencia de elevados costos de transacción<sup>35</sup> es un factor que puede llevar a la firma a preferir explotar sus activos propietarios de manera internalizada (vía IED) – este es el caso cuando los costos de negociación son altos, existen problemas de riesgo moral, o hay incertidumbre acerca del *enforcement* de los derechos de propiedad en terceros mercados-. Asimismo, no siempre es fácil garantizar las condiciones de apropiabilidad del conocimiento cuando se negocia con terceras partes, con lo cual puede existir una disipación “involuntaria” de dicho conocimiento propiedad de la firma que decide tercerizar una determinada operación. Otros factores que pueden favorecer la opción de la IED son la necesidad de proteger la calidad y/o la reputación de la firma o de sus productos/servicios y la intención de controlar los canales de venta/abastecimiento. En el mismo sentido actúa la posibilidad de emplear prácticas tales como el uso de precios de transferencia<sup>36</sup> o de subsidios cruzados entre filiales.

Habiendo descrito de esta manera las distintas modalidades que pueden asumir las CGV, resulta importante discutir, brevemente, cuáles pueden ser las consecuencias de la inserción de las firmas/países en ellas. En particular, dicha inserción debe comprenderse como un fenómeno bidimensional. No se trata solamente de analizar el impacto de la inserción en qué tipo de cadena de valor, sino también en qué eslabón de la misma se materializa esa inserción. Una firma inserta en los eslabones iniciales puede ejercer un grado importante de *governance* si, por ejemplo, se inserta como proveedor especializado llave en mano en una cadena de valor de carácter modular -en tanto controla las especificaciones del insumo que le proveerá al comprador- mientras que de tratarse de una cadena de valor cautiva, el control probablemente sea ejercido por el demandante. En este sentido, la inserción de un país como proveedor en una cadena cautiva tal vez no resulte en una posición demasiado ventajosa en términos de transferencia de conocimiento

---

<sup>35</sup> Los costos de transacción pueden ser definidos, en pocas palabras, como aquellos costos derivados de “usar el mercado” –esto es, realizar una determinada transacción con un tercero en el mercado en lugar de “internalizarla”-. La magnitud de los costos de transacción depende esencialmente de tres factores: a) racionalidad limitada de los agentes económicos en un contexto de incertidumbre e información imperfecta; b) oportunismo –i.e. los agentes no necesariamente respetan sus promesas o compromisos-; c) especificidad de activos –i.e. el grado en que un activo puede ser dedicado a otro empleo sin perder valor- (Williamson, 1985).

<sup>36</sup> Los precios de transferencia son los precios a los cuales una empresa transfiere bienes físicos, intangibles, o proporciona servicios a sus empresas asociadas. Dichos precios pueden ser distintos a los que se observan en transacciones entre partes *arm's length* (no relacionadas).

y tecnología. Esto revela la importancia de los dos factores principales del tipo de inserción, ya mencionados: el eslabón en el cual se está inserto y el tipo de cadena en la cual se está inserto.

Es importante también examinar en qué medida se abren oportunidades de jerarquización (*upgrading*) para las empresas ubicadas en las distintas etapas de las CGV. Si bien esta noción ha sido objeto de críticas por su naturaleza «difusa» (ver Morrison y otros, 2006), se entiende que denota, en general, el proceso que permite pasar a desarrollar actividades más complejas dentro de la cadena de valor. Esto puede incluir producir más eficientemente (jerarquización en los procesos o *process upgrading*), orientarse a líneas de producto con mayor valor unitario (jerarquización en los productos o *product upgrading*), desplazarse hacia tareas que requieran mayores capacidades –por ejemplo, diseño o marketing– (jerarquización funcional o *functional upgrading*) o aplicar la competencia adquirida en una función particular para desplazarse hacia otro sector (jerarquización intersectorial o *intersectoral upgrading*) (Kosacoff y otros, 2007).

Como señalan Pietrobelli y Rabelotti (2005), la jerarquización, en última instancia, debería implicar un proceso de alejamiento de las actividades en donde la competitividad depende de los costos y las barreras de entrada son bajas. En particular, la jerarquización funcional (*functional upgrading*) puede reducir la vulnerabilidad de la posición competitiva de una firma, apuntando a especializarse en segmentos que resulten “intensivos en conocimiento” –como diseño, logística, innovación, etc., en donde pesan factores distintos de los costos (por ejemplo, el capital humano o las capacidades tecnológicas).

Las posibilidades de jerarquización dependen, por un lado, del tipo de gobierno de las CGV en las que las firmas se insertan. Bajo esquemas cautivos, por ejemplo, el intercambio de activos intangibles que estimule los procesos de aprendizaje de los proveedores puede ser limitado. En cambio, en estructuras horizontales más cercanas a redes (*networks*), son comunes las relaciones de cooperación entre firmas, así como más factibles los procesos de jerarquización funcional (Humphrey y Schmitz, 2000).

Pero la jerarquización –tanto en las CGV intra-corporativas como en las que incluyen relaciones con terceros– también depende de las condiciones locales. Entre ellas podemos mencionar la estabilidad macroeconómica e institucional, las políticas públicas vigentes, la disponibilidad de capital humano, la existencia de *clusters* consolidados, las capacidades tecnológicas y de absorción de las firmas domésticas, el funcionamiento de los sistemas nacionales de innovación y la disponibilidad de infraestructura, entre otros factores (Kosacoff y otros, 2007).

En suma, si bien la participación de un país en desarrollo en las cadenas globales de valor abre potencialmente oportunidades atractivas para exportar y generar empleo, no necesariamente garantiza que se materialicen otros impactos positivos tales como la generación de derrames de conocimiento o la acumulación de capacidades tecnológicas, por ejemplo, lo cual, a su vez, puede generar vulnerabilidades en la propia inserción de las firmas/países en las CGV.

## VII. Ensayos clínicos - exportación de servicios para la investigación clínica

En los últimos años, la tendencia a la fragmentación global de la producción ha llegado incluso a las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D). Esta tendencia abarca no sólo a los países desarrollados, sino también, como vimos más arriba, a los países en desarrollo. En el pasado las empresas transnacionales, cuando se instalaban en dicho tipo de países, debían realizar algunas actividades de innovación destinadas a adaptar productos o procesos a las realidades de los países huéspedes. Lo novedoso que se observa ahora es una tendencia a localizar en países en desarrollo algunas tareas orientadas a la adaptación o generación de nuevos productos y/o procesos, pero asociadas a nuevas formas de división del trabajo y especialización intra-corporativa en búsqueda de mejorar los niveles de eficiencia y competitividad y reducir costos a escala global.

Asimismo, la internacionalización de las actividades de I+D no se hace sólo con filiales de la propia corporación, sino que también incluye, aunque en mucha menor medida, contratos con terceros. Entre los determinantes de la decisión entre “hacer o comprar” I+D se encuentran la naturaleza tácita del conocimiento, la coordinación necesaria para desarrollar ese tipo de tareas y la importancia estratégica de las actividades de I+D para la firma -entre otros favorables a la decisión de “hacer” I+D internamente. Aquellos tendientes a propiciar la elección de tercerizar la I+D, en tanto, incluyen el creciente grado de fragmentación de la producción, la necesidad de equipos y capacidades cada vez más especializadas –que tornan más difícil para la firma desarrollar I+D en todas las etapas de producción-, la creciente naturaleza multidisciplinaria y multi-tecnológica de la innovación, los elevados costos fijos que dicha actividad supone –sobre todo cuando requiere infraestructura capital-intensiva- y la necesidad de crear innovaciones en el menor tiempo posible, entre otros (UNCTAD, 2005b).

En este contexto, no es casual que en los últimos años haya crecido la “offshorización” de servicios de I+D de la industria farmacéutica, un sector que tradicionalmente ha invertido fuertemente en investigación. En este trabajo buscaremos capturar parte de este fenómeno estudiando las exportaciones de servicios de una de las etapas de la Investigación Clínica (IC)<sup>37</sup> - la realización de ensayos clínicos.

---

<sup>37</sup> En este trabajo utilizaremos como sinónimos Investigación Clínica e I+D en la Industria Farmacéutica.

## 1. Conceptos y tendencias básicas

El desarrollo de un nuevo medicamento está compuesto de diversas etapas. Desde el primer descubrimiento y la síntesis inicial de las moléculas que lo componen hasta la producción y comercialización masiva pueden transcurrir hasta quince años. Una de las etapas principales corresponde a la “operacionalización” de la investigación, es decir, la contrastación experimental de las drogas desarrolladas en los laboratorios farmacéuticos. En dicha etapa se realizan diversos ensayos clínicos con el objeto de estudiar las reacciones fisiológicas de las drogas experimentales en seres humanos. La investigación clínica, en sí, puede dividirse en cinco (o eventualmente seis) fases (Phrma, 2007):

- Fase de “descubrimiento”: Es la fase inicial de laboratorio. Se investiga la enfermedad a tratar y se identifica un “objetivo” al cual la droga debe apuntar. Luego, científicos sintetizan las moléculas que compondrán el medicamento y, junto con excipientes, arman diversos compuestos que más tarde serán llevados a la experimentación. Se evalúa la toxicidad de los compuestos y su posibilidad de ser absorbidos y metabolizados por el organismo.
- Fase 0 / Estudios pre-clínicos: En esta fase se realizan pruebas en animales. En función de los resultados, se descarta la mayoría de los compuestos elaborados en la fase anterior, quedando solamente en la línea de experimentación alrededor del 1% -o menos- de los mismos. Se diseña la etapa de experimentación en humanos.
- Fase I: La molécula en investigación se prueba por primera vez en humanos. En general se trata de pruebas a voluntarios sanos y el número de personas sujetas al ensayo no supera los 15. Se investiga el metabolismo de la droga, sus efectos en la salud y se establece el rango de dosis que serán administradas en las etapas ulteriores.
- Fase II: Se realiza nuevamente la prueba en un centro clínico y con un número mayor de voluntarios sanos y sobre todo pacientes (entre 200 y 300 personas). Se investigan los efectos de la droga en la salud de los pacientes y se estudian los efectos colaterales. Se definen las dosis que han resultado más seguras y efectivas.
- Fase III: La prueba se realiza en distintos centros a una escala aún mayor (hasta 3000 personas, la mayoría de ellos pacientes). Se estudia la significatividad estadística de los resultados de la droga y se investigan los efectos del medicamento en el mediano plazo.
- Fase IV: Esta fase involucra la farmacovigilancia y el soporte técnico de la droga ya aprobada para su comercialización. Se evalúan las condiciones de producción en escala masiva y se estudian efectos de largo plazo.

La realización de ensayos clínicos comprende las fases I, II, III y -eventualmente- la IV.

Como ya se mencionó, la industria farmacéutica se encuentra entre los sectores donde más se invierte en Investigación y Desarrollo en el mundo. A nivel mundial, y según datos de PhRMA (2007), la cámara de empresas farmacéuticas de Estados Unidos que reúne, de todas maneras, a las firmas más importantes del mundo ya que incluye a las filiales estadounidenses de empresas europeas y japonesas, la inversión en Investigación Clínica durante el año 2006 ascendió a más de US\$ 55 200 millones, de los cuales US\$ 43 000 millones fueron invertidos por las empresas que se agrupan en esa cámara. Estas cifras representaron alrededor del 17,5% de las

ventas del sector (PhRMA, 2007). Los datos disponibles sugieren, en tanto, una tendencia ascendente, ya que de poco más de 26 mil millones de dólares en el año 2000, se pasó a casi 43 mil millones de dólares en 2006, un crecimiento del 65%. Asimismo, el ratio inversión en I+D sobre ventas ha subido desde un 16,2% en 2000 a un 17,5% en 2006 (ver cuadro 21).

**CUADRO 21**  
**INVERSIÓN EN I+D Y VENTAS, POR AÑO - 2000-2006**

Año	Inversión en I+D, en millones de dólares	Porcentaje sobre ventas
2000	26 030,8	16,2
2001	29 772,7	16,7
2002	31 012,2	16,1
2003	34 453,3	16,5
2004	37 018,1	16,1
2005	39 857,9	16,9
2006	42 973,5	17,5

Fuente: PhRMA (2007).

Nota: Inversión y ventas realizadas por las empresas miembro de PhRMA.

Respecto de la composición de la inversión en Investigación y Desarrollo, según datos de PhRMA para el año 2005, poco más de un cuarto fue para investigación de Fase 0 y de “descubrimiento”, y un porcentaje similar para la fase III (ver cuadro 22). La inversión en las etapas de ensayos clínicos representa el 43% de la inversión total en investigación y desarrollo (56% si se incluye la fase IV).

**CUADRO 22**  
**INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO POR ETAPA - AÑO 2005**

Etapa	En millones de dólares	En porcentaje sobre el total
Fase 0 y de “descubrimiento”	10 258,1	25,7
Fase I	2 318,9	5,8
Fase II	4 670,9	11,7
Fase III	10 176,4	25,5
Aprobación por el organismo regulatorio	2 750,0	6,9
Fase IV	5 284,2	13,3
Sin categorizar	4 339,4	11,0
Total	39,857 9	100,0

Fuente: PhRMA (2007).

Nota: Inversión realizada por las empresas miembro de PhRMA.

En lo que concierne a la ubicación geográfica de la inversión en Investigación y Desarrollo de la industria farmacéutica, según información de PhRMA para las empresas miembro de dicha cámara, casi el 78% de la misma se ubicó en los Estados Unidos en 2005 – mientras que la participación de dicho país en las ventas totales de la industria fue del 70% (cuadro 23). Por otra parte, puede observarse la participación marginal de América Latina en la

Inversión en Investigación Clínica - un 0,4% del total mundial. Este porcentaje fue incluso menor a la participación que tiene la región en las ventas a nivel mundial en 2005, un 2,4%. En particular, sobre la base de estas cifras, y siempre para las empresas miembro de PhRMA, el ratio I+D sobre ventas de América Latina sería 3,1% contra un porcentaje de 18,6% para Estados Unidos, por ejemplo (y sólo superando a África y Medio Oriente).

**CUADRO 23**  
**INVERSIÓN EN I+D Y VENTAS POR ÁREA GEOGRÁFICA - AÑO 2005**

Área Geográfica	Inversión en I+D		Ventas		I+D / Ventas, en porcentaje
	En millones de dólares	En porcentaje sobre el total	En millones de dólares	En porcent. sobre el total	
África	28,0	0,1	1 177,2	0,5	2,4
Estados Unidos	30 969,0	77,7	166 155,5	70,4	18,6
Canadá	479,3	1,2	5 401,4	2,3	8,9
América Latina	174,9	0,4	5 703,3	2,4	3,1
Asia-Pacífico	1.153,8	2,9	12 952,4	5,5	8,9
Oceania	144,6	0,4	2 682,3	1,1	5,4
Europa	6769,3	17,0	38 911,4	16,5	17,4
Medio Oriente	37,7	0,1	2 027,9	0,9	1,8
Sin categorizar	101,3	0,3	1 025,1	0,4	-
Total	39 857,9	100,0	236 036,5	100,0	16,9

Fuente: PhRMA (2007).

Nota: Inversión y ventas realizadas por las empresas miembro de PhRMA .

## 2. Determinantes de la ubicación geográfica

La realización de ensayos clínicos no se ubica exclusivamente en el país de origen de los laboratorios farmacéuticos. A partir de 1997, año en que se reglamentaron a nivel internacional por la Conferencia Internacional sobre Armonización (ICH) -compuesta por los Estados Unidos, Japón y la Unión Europea- las llamadas “Buenas Prácticas Clínicas” (GCP, por sus siglas en inglés), la cantidad de ensayos clínicos realizados en forma simultánea en distintos centros del mundo creció fuertemente<sup>38</sup>.

Se pueden hacer distintas consideraciones en cuanto a las variables que determinan la ubicación geográfica de la realización de ensayos clínicos. En estudios de fases II, III y IV, donde los requerimientos de pacientes y voluntarios son importantes -sobre todo en fase III-, la disponibilidad de los mismos es por lo tanto crucial. En ese sentido, es sobre todo importante que los pacientes o voluntarios no hayan sido sujetos de ensayos clínicos anteriormente. La creciente internacionalización de los ensayos clínicos obedece, en parte, a la saturación de los países desarrollados, donde pacientes con determinadas patologías ya han sido tratados repetidas veces con drogas experimentales, generando un déficit estadístico que debe ser remediado mediante la búsqueda de pacientes aún no sometidos a tratamientos experimentales en otras partes del mundo. Países con una amplia base demográfica disponible, como China e India por ejemplo, tienen fuerte presencia en la realización de ensayos fase III o “multicentro”, como se los conoce también.

Sin embargo, la disponibilidad de pacientes no es suficiente para determinar la ubicación de un ensayo clínico si no es acompañada por un marco regulatorio que sea ágil para la

<sup>38</sup> Debe señalarse que Argentina fue de los primeros países en armonizar su regulación local con la GCP en el año 1997 mediante la disposición 5330/97 de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), lo que la puso en ventaja respecto de otros países latinoamericanos en cuanto a la adecuación de su institucionalidad regulatoria.



realización de dichos estudios. Esto, de todas maneras, debe ser matizado ya que, según referentes del sector, el hecho de que un país cuente con una regulación ágil y veloz se toma en cuenta sobre todo a la hora de determinar la ubicación de un ensayo de fase I. Por el contrario, en ensayos de fase III la “velocidad” regulatoria es un determinante de importancia menor a la hora de decidir la ubicación geográfica de un ensayo. Esto se debe a que este tipo de ensayos involucra un mayor número de sujetos que los de fase I, lo que ya de por sí extiende los tiempos de organización de la operación. Una demora regulatoria, obviamente no excesiva, no cobraría tanta relevancia ya que la realización del ensayo es, de por sí, extensa. Asimismo, en ensayos de fase I cobran mayor relevancia cuestiones referidas a los derechos de propiedad intelectual y seguridad de datos, en tanto se trata de una de las primeras etapas de la parte experimental de la investigación clínica.

Aspectos regulatorios también importantes para determinar la ubicación geográfica de los ensayos clínicos son los referidos a cuestiones aduaneras. La importancia que tiene la confiabilidad de los datos obtenidos en dichos estudios requiere, sobre todo, uniformidad en los instrumentos de medición y en los activos complementarios al ensayo de forma de generar las menores distorsiones posibles en las estimaciones estadísticas. Por ende, las drogas y equipamientos utilizados en ensayos multicentro alrededor del mundo (ensayos de fase III por ejemplo) deben estar originados en un mismo proveedor y deben ser idénticos en todos los centros. Una regulación aduanera más exigente en un país que, por falta de un encuadramiento arancelario especial, genere demoras en el ingreso de drogas o de muestras, puede prolongar los tiempos operativos de todo el ensayo.

Una variable también relevante a la hora de decidir la localización de un ensayo clínico es la calidad de los recursos humanos que serán empleados en la investigación. En particular, algunos países de desarrollo medio cuentan entre sus factores atractivos a la buena calificación de médicos, bioquímicos y farmacéuticos. Asimismo, la tradición en la realización de Investigación Clínica es también un factor relevante junto con un desarrollo importante de la industria farmacéutica. Países como la India, donde la industria farmacéutica es cada vez más importante, cuentan con ventajas en tanto existen recursos humanos ampliamente calificados en el sector. Esto no es un hecho menor pues la fiabilidad de los resultados de un ensayo clínico está en el buen manejo de los datos que durante el mismo se generan.

En cuanto a los costos, se vuelven determinantes a la hora de elegir la ubicación de un ensayos de fase III, que involucra un mayor costo tanto laboral (por la mayor cantidad de enfermeros y médicos necesarios) como de infraestructura (por la cantidad de pacientes y voluntarios sanos) pero, por el contrario, no son una variable importante en ensayos de fase I, donde pesa más la calidad de los recursos humanos y la infraestructura.

Cabe destacar, por último, que, en general, no parece existir una división internacional del trabajo en los ensayos clínicos. No parecería haber zonas especializadas en ensayos sobre un tipo particular de patología a excepción, obviamente, de aquellas enfermedades o condiciones médicas que, por sus características, están solo presentes en determinadas regiones del mundo o en ciertas etnias - como el caso del Mal de Chagas en América del Sur o algunos tipos de enfermedades tropicales en el Sudeste Asiático.

### **3. La organización de la cadena de valor**

La realización de la investigación clínica no es una actividad relevante para todos los laboratorios farmacéuticos. En particular, son los grandes laboratorios lo que realizan investigación, mientras que los laboratorios más pequeños y la mayor parte de los laboratorios originarios de países en desarrollo, en general, no desarrollan nuevos medicamentos sino que producen drogas cuyas patentes ya vencieron o adquieren una licencia para su producción.

Las primeras etapas de la investigación - las fases de “descubrimiento” y de estudios preclínicos - se realizan dentro de las empresas farmacéuticas o en instituciones de investigación científica públicas y privadas, en algunos casos patrocinadas o financiadas por dichas firmas. Estas actividades se concentran, en general, en los países de origen de la empresa que lleva a cabo la investigación. Esto se debe, posiblemente, a un deseo de las firmas de tener un control cercano de las tareas para evitar filtraciones de información, a la vez que por la disponibilidad de recursos humanos e instituciones de excelencia en dichos países.

De todas maneras, según el *World Investment Report 2005* de la UNCTAD, es creciente el número de firmas que “offshorizan” actividades altamente intensivas en tecnología de investigación y desarrollo. En particular, de los tipos de actividades en I+D (de monitoreo, adaptativa, innovativa-regional e innovativa-global, en orden creciente en cuanto a “intensidad tecnológica”), muchas empresas han comenzado a realizar fuera de sus países de origen tareas de I+D innovativa a nivel global, sobre todo en Asia. Ejemplos en la industria farmacéutica, citados en el *World Investment Report 2005*, son la instalación de un centro de investigaciones sobre tuberculosis por Astra-Zeneca en India en 2003 y de un centro para estudios sobre enfermedades neurodegenerativas en Singapur por GlaxoSmithKline en 2004. Lo que se aprecia, de todas maneras, es que se trata siempre de *captive offshoring*, es decir, la realización de actividades *offshore* en filiales de la misma empresa y no en terceros.

En lo que concierne a la estrategia de negocios con la que se llevan adelante los ensayos clínicos, se pueden distinguir dos opciones entre las cuales los laboratorios farmacéuticos pueden elegir: los ensayos pueden ser realizados por la firma misma o pueden ser tercerizados, para lo cual se contrata a una CRO (*Contract Research Organization*), una empresa que se dedica a operacionalizar el ensayo.

Las CRO pueden realizar distintas tareas:

- Efectuar el diseño experimental y redactar los protocolos y documentos asociados.
- Reclutar investigadores, pacientes y voluntarios para el ensayo - lo que puede dar un indicio de la factibilidad de realizar el ensayo en un determinado centro.
- Controlar el proyecto (o realizar el *project management*).
- Monitorear la realización del ensayo y, eventualmente, la cadena de producción.

Como se puede observar, las actividades de las CRO cubren desde la fase I (primeros ensayos en humanos) hasta la fase IV (comercialización del medicamento). Una de las ventajas principales que tiene la contratación de una CRO para los laboratorios farmacéuticos es el mejor acceso a pacientes y voluntarios en tanto dichas organizaciones están en estrecho contacto con médicos e investigadores de hospitales públicos y privados.

La tercerización de los ensayos clínicos a través de una CRO implica usualmente, en una primera etapa, el llamado a un procedimiento similar al de una licitación privada a la cual se accede por sugerencia del laboratorio que desea realizar el ensayo. En algunos casos, los laboratorios licitan la operacionalización de un protocolo de ensayos clínicos diseñado por la misma firma - la CRO, en ese caso, debería simplemente efectuar el ensayo tal como le prevé el diseño experimental elaborado por el laboratorio contratante. En otros casos, por el contrario, la contratación de una CRO incluye no solamente la operacionalización del ensayo sino también la realización del diseño experimental. En todos los casos, el principal activo de las CROs es el acceso a distintas redes de centros hospitalarios e investigadores dispuestos a efectuar los ensayos clínicos.

Debe destacarse que, de todas maneras, la presencia cada vez mayor de las CROs en la Investigación Clínica no está distribuida uniformemente en el mundo. Se estima que en Argentina, por ejemplo, solo el 30% de la IC la efectúan las CROs mientras que el 70% restante la realizan los laboratorios farmacéuticos *in house* a través de sus filiales locales. En Estados Unidos, por el contrario, las CROs participaron en 2003 en el 64% de los ensayos clínicos de fases I, II y III por una suma de US\$ 7 600 millones frente a una participación del 28% y un monto de US\$ 1 600 millones en 1993 (Shuchman, 2007).

Cabe mencionar, finalmente, al último eslabón de la cadena de valor de los ensayos clínicos: nos referimos aquí a los investigadores y médicos que participan de dichos estudios. En general, se trata de personas reconocidas en su especialidad o médicos con cargos directivos importantes en centros hospitalarios. Las CROs o los laboratorios farmacéuticos abonan a los investigadores una suma de dinero por paciente o una suma fija y, en algunos casos, abonan también, en concepto de los servicios de infraestructura prestados, una suma de dinero a los centros hospitalarios. Algunos centros tienen incluso secciones acondicionadas especialmente para recibir a pacientes que son sujeto de los ensayos. Debe aclararse que, excepto en el caso de ensayos de fase I, los pacientes o voluntarios sanos, salvo algunos casos especiales, no reciben dinero a cambio de ser parte de un ensayo clínico por cuestiones regulatorias y éticas. La “retribución” que obtienen los pacientes es, en todo caso, un mejor seguimiento del tratamiento de su enfermedad durante su participación en el estudio y el acceso a drogas que eventualmente pueden ser más efectivas o tener menores efectos colaterales. En todos los casos, los participantes del ensayo deben firmar un formulario de consentimiento informado que les advierte acerca de los posibles efectos secundarios que pueden padecer al someterse al estudio.

Adicionalmente, la realización de actividades de IC ha dado lugar al surgimiento de una serie de servicios complementarios a los ensayos clínicos que merecen ser mencionados. En primer lugar, y como resultado del fuerte crecimiento de la actividad en los últimos años, el transporte de drogas, muestras e insumos para la realización de estudios se ha vuelto un servicio particularmente relevante en algunos países del mundo. Esto ha generado la aparición de transportistas especializados en insumos para ensayos clínicos. De todas maneras, la escala de este tipo de servicio es aún limitada.

Asimismo, el crecimiento de la cantidad de ensayos realizados a nivel mundial ha también alimentado, por un lado, el surgimiento de un mercado de seguros por mala praxis en estudios de este tipo - sobre todo a la luz de la mayor conciencia del público acerca de los riesgos potenciales de participar en un ensayo clínico. Por otro lado, también han surgido, en forma complementaria al crecimiento de la actividad, centros de capacitación de personal de enfermería y de médicos donde se enseñan buenas prácticas clínicas para quienes participan como asistentes en los estudios.

Existen, adicionalmente, laboratorios especializados en realizar análisis centralizados de las muestras de material orgánico obtenidas en los ensayos de modo de obtener datos estimados de la manera más uniforme posible. Estos datos luego se envían a la CRO o a la empresa que haya realizado el ensayo para su recopilación y análisis.

Debe señalarse que esa última actividad, es decir, el análisis y la recopilación de datos generados en ensayos clínicos, es un servicio complementario al negocio principal en estudio que eventualmente puede ser considerado parte de un eslabón superior en la cadena de valor del sector. Si la realización de ensayos clínicos consiste, básicamente, en la generación de datos, el análisis e interpretación de los mismos resulta ser una agregación importante de conocimiento. Los países en desarrollo no son totalmente ajenos a estos eslabones de la cadena del sector, pero la falta de personal calificado, junto con la debilidad de las capacidades en materia de I+D, ponen límites a la expansión de esta actividad en dichas economías.

## 4. La inserción de América Latina en la cadena de valor

Según fuentes del sector, la mayor parte de la inversión en IC en América Latina corresponde a la realización de ensayos clínicos. En particular, información del National Institute of Health (NIH) de Estados Unidos indica que desde 1997 hasta hoy en día se han realizado 4 287 ensayos clínicos en América Latina por parte de empresas estadounidenses o sus filiales en la región. Dado que, como se mostró antes, una parte sustantiva de la inversión en IC la realizan firmas de ese origen, los guarismos informados por el NIH pueden dar una buena imagen del panorama general (en el cuadro 24, se presenta información más detallada).

En primer lugar, se puede observar que los países más importantes en cuanto a número de ensayos son México, Brasil, Argentina, Perú y Chile en ese orden. Sin embargo, si se evalúan dichas cifras en términos relativos con la población de cada país, notamos que el país con el valor más alto de ensayos cada 100 mil habitantes es Panamá. En orden decreciente le siguen Chile, México, Costa Rica, Argentina y Perú. El resto de los países cuentan con valores inferiores al promedio latinoamericano, que se ubica en 0,79 ensayos cada 100 mil habitantes.

**CUADRO 24**  
**ENSAYOS CLÍNICOS DESDE 1997 HASTA EL PRESENTE - AMÉRICA LATINA**

País	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Total*	Ensayos por 100 000 hab.
Argentina	18	153	378	40	575	1,45
Bolivia	2	4	0	2	8	0,08
Brasil	38	158	400	101	735	0,40
Chile	10	66	194	2	311	1,87
Colombia	3	32	105	18	165	0,37
Costa Rica	0	12	43	5	66	1,48
Cuba	0	0	3	1	6	0,05
Ecuador	1	5	18	10	38	0,28
El Salvador	0	1	13	5	20	0,29
Guatemala	0	9	32	6	51	0,38
Honduras	0	3	5	1	10	0,14
México	70	467	880	152	1644	1,54
Nicaragua	0	0	1	0	3	0,05
Panamá	11	48	102	16	169	5,05
Paraguay	0	0	1	1	3	0,05
Perú	10	137	211	17	393	1,41
Rep. Dominicana	3	9	15	2	29	0,30
Uruguay	0	2	6	4	15	0,45
Venezuela	0	7	24	13	46	0,16
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>1,113</b>	<b>2,431</b>	<b>396</b>	<b>4,287</b>	<b>0,79</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos de [www.clinicaltrials.gov](http://www.clinicaltrials.gov) y ONU

\* El total puede no ser igual a la suma de las distintas categorías ya que hay ensayos para los cuales no hay categorización y otros que la comparten.

Por otra parte, se puede apreciar que la mayor parte de los ensayos realizados en todos los países corresponde a la fase III. De hecho, del total de ensayos de América Latina, aproximadamente un poco más del 55% son estudios de dicha fase. En segundo lugar se encuentran los estudios de fase II, que representan aproximadamente un 25% de los ensayos clínicos, y en tercero y cuarto lugar los estudios de fase IV y I, con unos porcentajes aproximados

de participación del 10% y el 5%. Esta distribución de los ensayos clínicos es relativamente distinta de la que se observa en países desarrollados. Para el caso del Reino Unido, por ejemplo, según la misma información del NIH el 40% de los ensayos correspondió a fase III, el 30% a fase II, y 10 % tanto a fase IV como I. El 10% restante no está categorizado. De la contrastación de ambas distribuciones podría afirmarse que América Latina participa relativamente más en aquellos tipos de ensayos donde es importante contar con un número grande de pacientes o voluntarios (como los de fase III) y relativamente menos en aquellos donde lo relevante es un seguimiento atento de la evolución de los pacientes (como es el caso de los ensayos de fase I).

Puede mencionarse, por último, que no pareciera haber un patrón claro dentro de América Latina en cuanto a la cantidad y tipo de ensayos clínicos por país si se deja de lado la variable demográfica. De todos modos, fuentes del sector indican que, por ejemplo, las CROs internacionales que buscan establecerse en la región lo hacen primero en Argentina o en Brasil y luego envían a sus médicos a visitar los centros donde se realizan los ensayos en otros países.

#### 4.1 La situación argentina

El crecimiento que se verificó a nivel mundial en la Investigación Clínica en los últimos años no tuvo el mismo dinamismo en Argentina. Según información brindada por CAEME, la cámara argentina que reúne a las más importantes firmas farmacéuticas internacionales con filiales en dicho país, solo en los últimos dos años la inversión en IC aumentó considerablemente. De todas maneras, la participación de Argentina en la IC que se realiza en América Latina (ver cuadro 25) es considerablemente mayor a su participación en las ventas, que se estima, según fuentes del sector, en alrededor del 8%. Esto no es casual ya que Argentina contó, históricamente, con una sólida industria farmacéutica local que, en algunos casos, llegó a realizar IC de fase 0 y pre-clínica hasta los años noventa, lo que la colocó en una posición ventajosa respecto a otros países de la región en términos del conocimiento y capacidades acumuladas. Debe señalarse que, hoy en día, sin embargo, la industria local escasamente desarrolla actividades de IC.

**CUADRO 25**  
**INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN CLÍNICA - ARGENTINA Y AMÉRICA LATINA - 2000-2007**

Año	Inversión en Investigación Clínica en Argentina, en millones de dólares	Inversión en Investigación Clínica en América Latina, en millones de dólares	Participación de Argentina en el total de América Latina, en porcentaje
2000	34,9	139,5	25,0
2001	46,9	167,0	28,1
2002	34,0	113,4	30,0
2003	37,2	142,6	26,1
2004	44,9	122,0	36,8
2005	49,6	174,9	28,4
2006	65,8	-	-
2007 (est)	91,8	-	-

Fuente: elaboración propia en base a CAEME (2007) y PhRMA (2007).

Otro factor que puede explicar la buena posición relativa de Argentina es la muy buena infraestructura hospitalaria y de equipamiento que el país posee. De todas maneras, referentes del sector encienden una luz de alerta sobre esta ventaja presente en tanto consideran que los equipos actuales, adquiridos durante los años noventa, estarían quedando obsoletos por falta de renovación. Otro de los motivos por los cuales el país está bien posicionado en el contexto regional, más allá de la calidad de los recursos humanos disponibles, factor que ya ha sido

señalado, es la temprana armonización de la regulación local con las GCP que realizó ANMAT, la autoridad competente, en 1997. Cabe mencionar, por otra parte, un aspecto importante de la inversión en IC en Argentina: según referentes sectoriales, casi el 100% de la misma se destina al exterior, es decir, constituiría una exportación de servicios de investigación y desarrollo.

La distribución de la inversión según fases de investigación es bastante similar a la distribución de los ensayos desde 1997 hasta el presente (cuadro 24). En particular, información brindada por CAEME (2007) indica que el 68% de la inversión en Investigación Clínica realizada en 2006 correspondió a estudios de fase III y sólo el 1% a estudios de fase I (cuadro 26).

**CUADRO 26**  
**INVERSIÓN EN IC SEGÚN FASES DE INVESTIGACIÓN EN ARGENTINA**  
**AÑO 2006**

Fase	Porcentaje
I	1
II	18
III	13
IV	68
Total	100

Fuente: CAEME (2007)

Debe mencionarse que, según la misma fuente, del total de los ensayos clínicos realizados en Argentina durante el año 2006 el 75% de ellos consistió en el ensayo de nuevos fármacos y el 25% restante en el ensayo de fármacos ya en comercialización.

Cabe mencionar, por último, que en Argentina la firma norteamericana Schering-Plough ha instalado un centro global de recopilación de datos de ensayos clínicos. Si bien no se trata de interpretación de datos, podría ser un primer paso en dirección a ella. De todas maneras, la escasez de personal especializado, junto con otros factores de índole estructural, impiden por ahora que se avance hacia una agregación mayor de valor en esta actividad.

## **5. Encuadramiento de la cadena de valor de los ensayos clínicos**

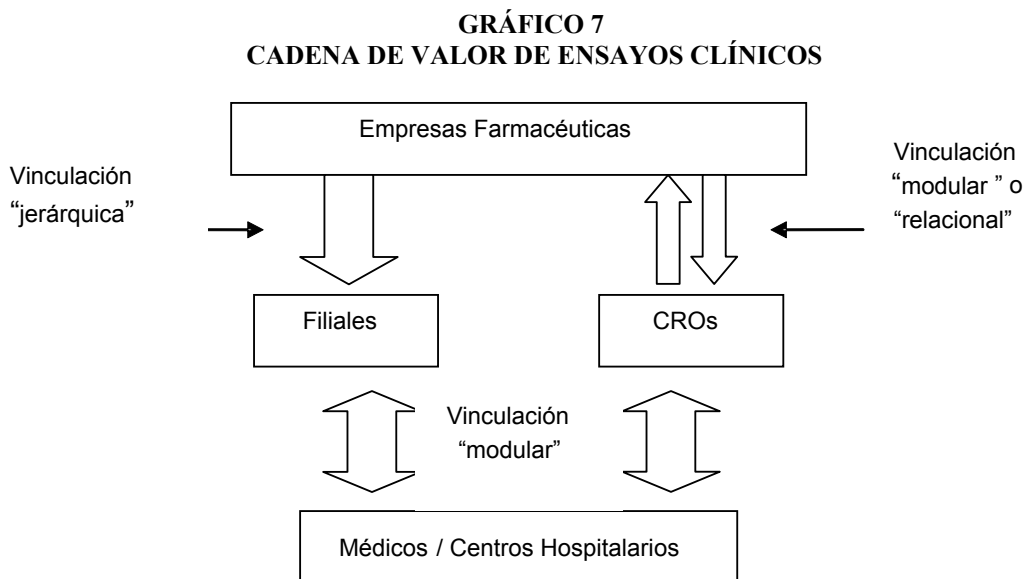
Para encuadrar nuestro caso de estudio en el marco teórico de este trabajo deben tomarse en cuenta los tres factores caracterizadores de los distintos tipos de cadenas de valor según Gereffi y otros (2005).

- Complejidad de la información y de la transferencia de conocimiento requeridas para realizar la transacción: en la realización de ensayos clínicos la información es relativamente compleja en tanto debe ser obtenida siguiendo estrictos protocolos que garantizan la fiabilidad del dato. Si bien en fases II y III se trata de mediciones de parámetros fisiológicos con equipamiento estándar, en estudios de fase I, donde se debe estudiar minuciosamente el metabolismo de las drogas por parte del organismo, por ejemplo, la información a manejar es relativamente mucho más compleja.
- Posibilidades de codificar la información y el conocimiento: la codificación de la información es posible en casi todos los casos ya que se trata de reacciones fisiológicas aunque habría algunas excepciones -como el caso de las drogas

psiquiátricas, por ejemplo- donde posiblemente las posibilidades de codificar el conocimiento sean menores.

- *Capability* de los actuales y potenciales proveedores en relación con los requerimientos de la transacción: este factor, para nuestro caso de estudio, se altera en función de la fase en la que se inscribe el ensayo a realizar y, eventualmente, la droga a ser estudiada. Si se trata de un estudio de fase III, por ejemplo, los requerimientos técnicos posiblemente permitan que un proveedor externo -como una CRO de un país en desarrollo, por ejemplo- pueda llevar a cabo el ensayo sin inconvenientes. Sin embargo, los tiempos regulatorios pueden ser perjudiciales para una CRO de un país en desarrollo sobre todo cuando se trata de un estudio de fase I, en tanto los países desarrollados cuentan, según fuentes del sector, con una regulación más veloz. Adicionalmente, los requerimientos de infraestructura en ensayos de la misma fase pueden ser también un impedimento para CROs de países periféricos. Las CROs originarias de los países centrales, en cambio, no enfrentan estos inconvenientes.

El gráfico 7, a continuación, resume la discusión previa.



Fuente: elaboración propia.

De lo descrito en los puntos anteriores, se desprende que la cadena de valor de la actividad de ensayos clínicos presenta una relativamente alta complejidad de la información involucrada y una alta posibilidad de codificar dicha información y el conocimiento asociado, aunque existen diferencias en cuanto a la *capability* de los proveedores. De esta manera, la cadena de valor del sector admitiría ser encuadrada como una cadena modular o relacional de valor - donde existirían proveedores “llave en mano”, como las CROs, por ejemplo, que se vinculan con médicos e investigadores- o como una cadena jerárquica de valor - sobre todo cuando los ensayos clínicos son realizados por los laboratorios farmacéuticos mismos ya sea en los países centrales o en filiales ubicadas en países en desarrollo. En particular, fases tempranas de IC que no incluyen la realización de ensayos en humanos y son más complejas desde el punto de vista del conocimiento -como los estudios de fase 0 y pre-clínicos- se verían inscriptas en cadenas “jerárquicas” de valor, mientras que los estudios de fase I, II y III podrían encuadrarse

tanto como cadenas jerárquicas como modulares o relacionales. La elección de una u otra variante dependerá de varios factores, incluyendo la *capability* de los proveedores, pero también los costos de transacción involucrados en la operación, así como la mayor o menor confidencialidad de las actividades respectivas.

## 6. Los impactos sobre la región

Según la UNCTAD (2005), la internacionalización de las actividades de Investigación y Desarrollo tiene tanto beneficios como costos potenciales para los países receptores. Entre los primeros, se destacan el mejoramiento de la estructura y la performance de los Sistemas Nacionales de Innovación, la contribución a un mejor desarrollo de los recursos humanos y la posibilidad de lograr un *upgrading* tecnológico en los sectores industriales. Por el otro lado, entre los costos potenciales se pueden mencionar la reducción de las actividades de Investigación y Desarrollo llevadas a cabo por firmas locales (que puede ser acompañada por la pérdida de control sobre la tecnología), la posibilidad de una compensación injusta a los desarrollos locales, el *crowding out* en el mercado laboral, que puede perjudicar a las investigaciones en ciencia básica y, por último, la “carrera hacia el fondo” (*race to the bottom*), es decir, el otorgamiento de beneficios regulatorios e impositivos desmedidos que pueden, en última instancia, perjudicar al país receptor.

El perfil de inserción de América Latina indica que la región participa de la cadena de valor de la Investigación Clínica en aquellos eslabones donde el activo más importante es la disponibilidad de pacientes que no han sido parte de un ensayo clínico. Se trata, sobre todo, de los ensayos de fase II y fase III. La región, por el contrario, parece particularmente ausente en ensayos de fases I, 0 y en investigación clínica de “descubrimiento”. En este sentido, dado que las fases avanzadas de los ensayos clínicos son las menos intensivas en conocimiento, los *spillovers* potenciales en la investigación local son limitados. En particular, los médicos partícipes de ensayos estarían al tanto de las novedades tecnológicas en su ámbito de trabajo, pero no necesariamente estarían en capacidad de “aprehender” el conocimiento imbuido en dichas tecnologías. De todas maneras, uno de los beneficios que sí se adquiriría de la participación en la realización de un ensayo clínico sería el aprendizaje de mejores técnicas de seguimiento de las historias clínicas de los pacientes y una mejor organización de dicho trabajo.

A su vez, el *upgrading* tecnológico en la industria farmacéutica parece difícil de concretarse bajo la actual modalidad de inserción de la región. Esto se debe fundamentalmente a la escasa vinculación entre la industria local –que prácticamente no realiza investigación clínica– y los laboratorios extranjeros y las CROs. Por otra parte, como se indicó en el párrafo anterior, tampoco habría *spillovers* de conocimiento en recursos humanos que podrían, eventualmente, beneficiar a los laboratorios locales por rotación laboral entre firmas y sectores. Debe mencionarse, asimismo, que la mayor parte de las CROs son extranjeras y de hecho varias CROs locales, al menos en el caso argentino, han sido vendidas a empresas transnacionales. De todo lo anterior resulta, entonces, que las únicas perspectivas de un “ascenso” en la cadena global de valor del sector estarían dadas por la capacidad de la industria farmacéutica local de realizar IC propia.

De todas maneras, los potenciales costos que se podrían enfrentar al ser parte de una cadena global de valor en Investigación y Desarrollo parecen no emerger de manera visible para el caso de América Latina y Argentina. En particular, no pareciera haber un *crowding out* en el mercado laboral que quitase recursos a la investigación en ciencia básica ya que la fuente de recursos humanos de los ensayos clínicos es, básicamente, la planta de médicos presentes en los centros hospitalarios. Por otra parte, los países de América Latina tampoco parecen estar embarcados en una “carrera hacia el fondo” en términos de sus regulaciones a la actividad. La



idea de que la región se presta como “conejiillo de indias” debe ser descartada, según fuentes del sector, ya que los laboratorios de los países centrales han elegido determinadas regiones para la realización de ensayos clínicos justamente porque las regulaciones son tan estrictas en dichos países como en sus lugares de origen. Las autoridades regulatorias de los países desarrollados exigen ciertos estándares que deben ser cumplidos en los ensayos clínicos independientemente de su ubicación geográfica, por lo que las regulaciones de otros países deben estar en línea con dichas especificaciones para poder participar en los estudios.



## **VIII. Servicios audiovisuales y de “creatividad” (publicidad-TV)**

### **1. Las cadenas de valor**

Hoy en día, uno de los activos “intangibles” que cobra cada vez más relevancia en el comercio mundial es la creatividad. La industria audiovisual (cine, TV, publicidad, etc.) es uno de los motores de este fenómeno. En lo que sigue analizamos brevemente dos cadenas de valor dentro de esta industria: publicidad y formatos televisivos.

#### **1.1 Publicidad**

El proceso de crecimiento e internacionalización que ha tenido a nivel mundial el sector publicitario -sobre todo en los años noventa- fue el resultado, entre otros factores, del despliegue de la globalización<sup>39</sup> y del “descubrimiento” de los países emergentes como mercados y posibles localizaciones para la actividad publicitaria. Este proceso, a su vez, ha venido de la mano del surgimiento de nuevas formas de organización en el sector.

En el modelo “tradicional” las agencias de publicidad obtenían sus ingresos a través de comisiones por el volumen de medios -se compraban espacios en los medios de comunicación que se vendían a los anunciantes. La “pieza” publicitaria, como tal, no se concebía como algo separado de la etapa de distribución, emisión y/o publicación en los medios de comunicación. Las agencias, por lo tanto, ganaban más dinero en tanto y en cuanto el anunciante contratase más espacios publicitarios en los medios.

En los últimos años, sin embargo, surgieron las llamadas “centrales de medios”, originadas en Europa. Estas firmas, cuya función consiste en el planeamiento estratégico del negocio y la comercialización de los espacios publicitarios, pasaron a ocupar parte del negocio de las agencias tradicionales de publicidad, que quedaron relegadas a la fase “creativa” de la

---

<sup>39</sup> Como se señala en WTO (1998), dado que la publicidad es un servicio auxiliar de otras actividades productivas, los cambios en el negocio están fuertemente influidos por las transformaciones en los respectivos mercados de productos y servicios en donde la publicidad resulta un elemento relevante para la competencia.

actividad. Una de las consecuencias más fuertes de esta reorganización del sector fue la pérdida de rentabilidad que sufrieron muchas agencias tradicionales, básicamente porque sus ingresos dejaron de depender de los volúmenes de comercialización de las piezas publicitarias. Este problema fue tal vez más serio en muchos países en desarrollo, donde la escala del mercado es más limitada que en los países desarrollados<sup>40</sup>.

En el nuevo esquema las agencias de publicidad reciben un *fee* que es aproximadamente igual a la suma del costo por hora-hombre de trabajo “creativo”, un *overhead* y un *mark-up* de ganancia. Según información citada en Horsky y otros (2005) en 1982 el 71% de los anunciantes estadounidenses pagaba bajo el formato de comisión a sus agentes publicitarios, cifra que bajó a 61% en 1994 y al 21% en 2000, lo que evidencia el cambio de “modelo” del negocio publicitario.

Cabe destacar que las centrales de medios pueden o no estar vinculadas a agencias de publicidad, lo que daría lugar a una relación bidireccional entre ambos agentes - muchas de las centrales más importantes hoy en día provienen tanto de antiguas agencias publicitarias como de divisiones de medios y comunicación de firmas privadas. En los casos en que agencias y centrales de medios estén vinculadas entre sí, los conflictos sobre el modelo de remuneración de la actividad posiblemente sean de menor intensidad y ambos agentes no se encuentren en posiciones antagónicas. Horsky (2006), de todas maneras, matiza esto último al afirmar que agencias y centrales de medios pertenecientes a los mismos grupos actúan en forma independiente y, en algunos casos, incluso en competencia entre sí<sup>41</sup>. La opción, por parte de la dirección de un *holding*, de dejar operar en forma independiente a sus subsidiarias se presenta, según Silk y Berndt (2003), como una opción entre una mayor coordinación de las actividades y una mayor rentabilidad, por un lado, y un fomento a la creatividad y el mantenimiento de la imagen de las agencias individuales, por el otro.

La reorganización del sector también llevó, por otra parte, a que actividades como la promoción y el diseño de campañas de marketing, antes también dentro de las tareas llevadas a cabo por las agencias publicitarias, hayan quedado delegadas a productoras u otro tipo de firmas especializadas.

El despliegue de este conjunto de fenómenos dio lugar a un proceso de concentración en el sector y a una creciente polarización entre las pequeñas agencias locales y las grandes redes internacionales. En WTO (1998) se estimaba que las mayores 20 agencias publicitarias absorbían al menos un cuarto del gasto global en publicidad.

De acuerdo a las estimaciones del *holding* inglés de medios Zenith Optimedia, el gasto mundial en publicidad durante el año 2007 fue de aproximadamente US\$ 454 mil millones, de los cuales el 41% corresponde al mercado norteamericano, el 23% al mercado de Europa Occidental, el 21% a Asia/Pacífico, el 6% a Europa del Este, el 5% a América Latina y el 4% restante a África y Medio Oriente. Del total del gasto mundial en publicidad, el 38% se gasta en televisión, el 28% en diarios, el 12% en revistas, el 8% en Internet, una cifra idéntica en radio, un 5% en publicidad en la vía pública y un porcentaje menor al 1% en cine. Si bien no existen datos respecto de cómo se distribuye este gasto dentro de los distintos “eslabones” de la cadena de valor del sector, información periodística estima que hoy en día un 80% del gasto mundial en publicidad se canaliza a través de centrales de medios (Clarín, 2004).

---

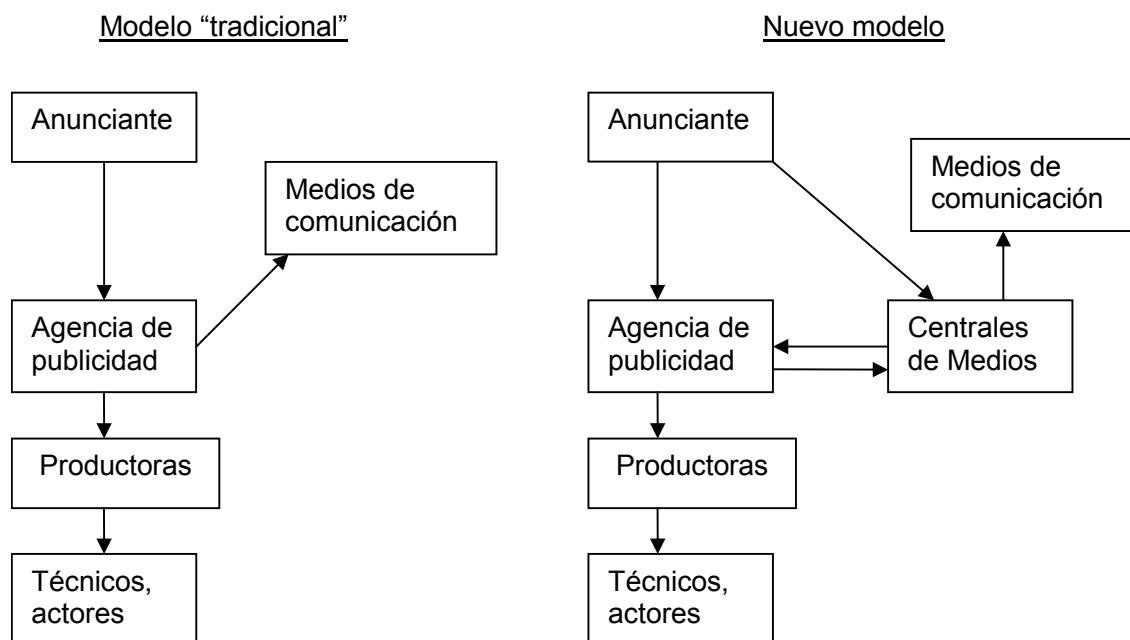
<sup>40</sup> En un trabajo de la WTO (1998) se estimaba que mientras que en ciertos mercados de países desarrollados el gasto en publicidad puede superar los US\$ 300 *per cápita*, la cifra respectiva para los países en desarrollo se ubica en general por debajo de los US\$ 50.

<sup>41</sup> De hecho, dado que el proceso de concentración ha llevado a que un mismo *holding* de medios atienda a clientes que son competidores entre sí, no es inusual que posean diversas agencias de modo que la misma agencia no atienda a empresas competidoras.

En resumen, hoy en día el negocio de la publicidad cuenta con un mayor número de actores que en el pasado, aunque a la vez se ha producido un proceso de concentración a escala global. Asimismo, la cadena de valor del sector se ha fragmentado, dando lugar a eslabones cada vez más especializados. En el gráfico 8 se puede observar una representación esquemática de los dos modelos. Esta mayor segmentación de la cadena puede haber contribuido a la posibilidad de que una misma pieza publicitaria pueda ser “ideada”, producida, rodada y distribuida en países distintos, tendencia observable empíricamente y que ha dado lugar a una verdadera “cadena global de valor” en este sector<sup>42</sup>.

Sin embargo, es probable que el factor principal detrás de la “globalización” de la cadena de valor sectorial sea la expansión internacional de los grandes *holdings* publicitarios durante las últimas dos décadas. Estas verdaderas transnacionales de la publicidad probablemente han sido el “motor” de la fragmentación internacional de la actividad. Debe destacarse, sin embargo, que, a diferencia de otras cadenas, no pareciera haber una “división internacional del trabajo” muy clara, donde subsidiarias en algunos países se encuentran abocadas a tareas específicas. Existirán, naturalmente, factores idiosincrásicos (idioma y cultura, por ejemplo) que harán que algunas filiales estén más capacitadas que otras para algunas campañas publicitarias en particular pero, en líneas generales, no habría filiales “especializadas”.

**GRÁFICO 8**  
**MODELOS DEL NEGOCIO DE LA PUBLICIDAD**



Fuente: elaboración propia.

Más allá de esta particularidad, es un hecho que hay una tendencia al *offshoring* de algunas etapas de la producción de una pieza publicitaria. En el caso de publicidad gráfica, por

<sup>42</sup> Según un informe de Berman y otros (2007), el sector publicitario aún enfrentará nuevos y significativos cambios en el futuro próximo, por lo cual la forma que asume la cadena de valor en el sector todavía podría seguir sufriendo nuevas transformaciones.

ejemplo, *holdings* como WPP, Havas, Omnicom, Interpublic y Publicis realizan hoy la producción de muchas piezas publicitarias en países de bajo costo como India, donde existen personas altamente calificadas en la profesión que ofrecen sus servicios a salarios bajos. En muchos casos, los grandes *holdings* directamente compran pequeñas agencias locales que cuentan con recursos humanos calificados. Gracias a esta “offshorización”, el costo total de producción de una pieza publicitaria gráfica puede disminuir al punto de más que triplicar el margen de ganancia de las agencias, según un informe de la consultora Quickstart Global (2007).

Sin embargo, la “offshorización” no es viable para todas las tareas: el planeamiento estratégico y las relaciones con el anunciante permanecen en la casa central. Lo mismo ocurre, en general, con las actividades creativas, en tanto requieren de un conocimiento de la idiosincrasia del país de destino de la pieza publicitaria y otros factores socio-culturales; eventualmente, sin embargo, como veremos en el caso argentino, aún estas actividades pueden “offshorizarse”. La dirección de arte y otras tareas más técnicas, en tanto, pueden realizarse *offshore* sin inconvenientes. En el ámbito de la publicidad “interactiva” o por Internet, de hecho, la “offshorización” puede involucrar a casi la totalidad de las tareas involucradas en la producción y, dada la disponibilidad de técnicos en computación a bajo costo en países como India y China, puede llegar a ser sumamente rentable para la casa matriz.

## 1.2 Formatos televisivos

La exportación de series televisivas fue, desde los inicios de la difusión masiva de la televisión en los años cincuenta y hasta los noventa, la única forma de exportación de servicios audiovisuales, además, obviamente, de la exportación de películas. Se exportaba lo que en castellano se denomina “la lata”, es decir, la cinta que contenía el producto terminado con una eventual traducción o subtítulo (Artopoulos y otros, 2007). En este sentido, la adaptación del servicio exportado al mercado de destino era muy limitada y, por ende, el éxito de la serie o película exportada dependía de que el público que lo recibiese tuviera gustos en algún punto afines a los del público para el que originalmente había sido producido. La creación de series *for export* era muy limitada, y se exportaban aquellas que habían tenido un cierto éxito en el mercado local.

Estados Unidos era, y aún sigue siéndolo aunque en menor medida, el principal exportador de series televisivas, de la mano de un creciente gusto por la cultura norteamericana en el mundo occidental. La estructura industrial detrás de esta lógica de comercio internacional era la existencia de grandes corporaciones integradas verticalmente que producían *in house* la serie televisiva desde las etapas más “creativas” donde se esbozaba el contenido del programa hasta las etapas finales de comercialización, pasando antes por los eslabones más técnicos donde se filmaba y editaba la serie. En el marco de esta forma de organización industrial es que surgieron las grandes corporaciones televisivas de origen público como la BBC en el Reino Unido, la NHK en Japón, o las corporaciones privadas estadounidenses NBC, CBS y ABC.

Un panorama interesante de este tipo de comercio “tradicional” de contenidos televisivos lo brinda el estudio de Varis (1985). Allí se señala que, a nivel mundial, a principios de los ochenta cerca de un tercio de la programación de televisión era de origen extranjero, principalmente de los Estados Unidos, aunque, según la región, cobraban importancia las importaciones de programas del Reino Unido en el caso de Europa Occidental, Alemania en el caso de Europa Oriental, Francia y Emiratos Árabes Unidos en el caso de Medio Oriente y Japón en el caso de Asia, mientras que en América Latina, existía un importante componente de comercio intrarregional. Esto indicaría que, en el comercio de programas terminados de televisión, existían, en ese entonces, ciertos polos regionales de comercio. Hoy en día, sin embargo, los flujos internacionales de contenidos televisivos están mucho más globalizados.

A fines de los ochenta, empieza a gestarse en el Reino Unido una importante transformación en la industria de la televisión, producto, en parte, de la ola desregulatoria que llevó a cabo el gobierno de M. Thatcher. En este sentido, la Broadcasting Act de 1990 impuso que las empresas públicas de televisión debiesen proveerse de productoras independientes para al menos el 25% de su programación. Esto significó, claramente, el principio de un proceso de desintegración vertical de la industria televisiva. Como resultado de este fenómeno, cobraron dimensión e importancia empresas dedicadas exclusivamente a la producción de programas televisivos. De una de estas firmas es que surgió en 1993 el primer formato televisivo: *Survivor*, un programa donde dos grupos de participantes compiten mediante pruebas de exigencia física en una isla tropical. Un formato televisivo es una serie de lineamientos generales, privados de contenido “local”, para la realización de un programa de televisión. Consiste, básicamente, en una “guía”, un “manual” sobre cómo realizar un determinado programa (Artopoulos y otros, 2007). Dado su nivel de abstracción, requiere de distintas adaptaciones al entorno en donde se va a efectuar la filmación del programa y al mercado al cual estará destinado. El éxito del comercio de formatos televisivos radica justamente en esto último. La gran flexibilidad de los formatos les permite adaptarse satisfactoriamente a públicos muy heterogéneos entre sí. Esto es una importante diferencia con los programas terminados desarrollados localmente, donde el limitado esfuerzo de adaptación a mercados externos -los actores, el idioma y las locaciones serán todas extrañas para los públicos extranjeros- puede obstaculizar una comercialización exitosa del programa en el exterior.

Luego del éxito de *Survivor* en todo el mundo, los programas basados en formatos empezaron a cobrar relevancia a nivel mundial. Según indica el informe sobre comercio de formatos televisivos realizado por Fey y otros (2005), el número de formatos televisivos emitidos mundialmente creció más de un 30% entre 2002 y 2005. Las ventas mundiales de formatos sumaron 2 400 millones de euros en 2004, siendo los mercados más grandes en términos de valores de producción los Estados Unidos, en primer lugar, y Alemania y Francia en las siguientes posiciones. El Reino Unido es el exportador más importante - el 32% de las horas emitidas de programas basados en formatos se originan en dicho país. Según la organización PACT (2007), las exportaciones británicas de formatos de televisión sumaron más de 110 millones de dólares en 2006, de un total de exportaciones de contenidos televisivos por más de 1 200 millones de dólares.

Las razones del éxito de los formatos televisivos, según el informe elaborado por la Televisión Research Partnership para BTDA (2004) pueden resumirse en que los canales de televisión encuentran en ellos los siguientes factores atractivos: i) ofrecen una prueba concreta de éxito en los países originales, lo que aumenta las chances de éxito en el mercado importador, ii) permiten la creación de programas atractivos para el público local, iii) alimentan las producciones locales e *in house*, contribuyendo al cumplimiento de las “cuotas” de producción local exigidas en algunos países, iv) proveen programas muy exitosos junto con costos de producción relativamente bajos en comparación con la audiencia promedio, v) suelen generar ingresos adicionales mediante la venta de merchandising o el cobro de llamadas telefónicas a precios especiales.

En lo que concierne a la organización industrial del sector, la falta de maduración -dada su relativa breve existencia (las firmas del segmento solo tienen, como máximo, 15 o 20 años de experiencia en la producción de formatos televisivos, aunque en muchos casos provienen del sector de la publicidad y de la producción de programas terminados)- es consecuente con una estructura relativamente desconcentrada. La firma líder en el mercado mundial es hoy en día la productora holandesa Endemol -recientemente adquirida por el grupo italiano Mediaset tras haber estado en manos de la española Telefónica-, que cuenta con oficinas en 23 países y que ha logrado crecer tanto gracias a la adquisición de otras productoras como a su propio desarrollo interno, alimentado fundamentalmente por el éxito del *reality show Big Brother*. Otras firmas

importantes son las inglesas Celador, FremantleMedia (propiedad del grupo anglo-alemán RTL) y Granada Productions.

Artopoulos y otros (2007) señalan que la cadena de valor asociada a la producción de formatos televisivos es sustancialmente diferente a la cadena de valor “tradicional” de la industria televisiva, ya que, como indicamos antes, en el primer caso el grado de integración vertical es mucho menor que en el segundo. Lo que ocurre, sobre todo, es que, más que una cadena de valor, la estructura de producción de un formato televisivo forma una “red” donde los distintos nodos interactúan entre sí y no hay una relación lineal al estilo de una cadena de montaje. De todas maneras pueden identificarse distintas etapas que, en un cierto grado, se suceden la una a la otra.

En primer lugar se encuentran los “proveedores de creatividad”, que son en general guionistas, directores, diseñadores y actores que trabajan en forma independiente y cuyos servicios son adquiridos por el productor del programa. Constituyen una fase crítica para la estrategia de negocios, en tanto son quienes dan forma a los aspectos distintivos del programa que serán claves para el éxito del mismo. Existen en esta etapa otros proveedores menos críticos, como pueden ser los proveedores de equipamiento y de servicios administrativos que, sin embargo, suelen establecer relaciones de largo plazo con los productores.

En una segunda etapa se encuentran los productores de los programas. Según Artopoulos y otros (2007), estos agentes son los encargados de juntar los distintos insumos provistos por sus proveedores y dar forma a un programa listo para ser emitido al aire. De todas maneras, como cada programa es un proyecto único y no un producto estandarizado, no siempre las relaciones comerciales que los productores establecen con sus proveedores son estables. Sí parece haber relaciones de más largo plazo con los proveedores de “creatividad”.

En una tercera etapa se ubican los canales de televisión y los distribuidores de señales televisivas, en el caso de la televisión por cable. Esta es la etapa donde se comercializa el formato y es aquí cuando, en muchos casos, se produce la exportación, sobre todo gracias a brokers comerciales que “ubican” al producto en otros mercados vía el contacto con canales de televisión o redes de televisión por cable. Cabe destacar que, de todas maneras, la circulación global de los formatos puede realizarse tanto ilegalmente -mediante la copia del formato- como legalmente -mediante el pago de una licencia- (Moran, 2003). Por otra parte, Artopoulos y otros (2007) mencionan que existe una tendencia reciente en la integración “aguas abajo” mediante la compra de algunas productoras por parte de canales de televisión, al menos en Argentina.

Es interesante señalar que Artopoulos y otros (2007) señalan que la producción de un formato televisivo está necesariamente relacionada con un modelo de exportación ya que producir un programa bajo la modalidad de formato televisivo no tiene sentido a menos que se exporte. Si el programa está destinado exclusivamente al mercado local, no se requerirá la creación de un formato “purgado” de particularidades locales y la producción se realizará del modo tradicional. Eventualmente podrá exportarse tanto como programa terminado como en formato -lo que requerirá un esfuerzo inverso, es decir, eliminar referencias socio-culturales presentes en la versión original-, pero sólo si los productores lo consideran apropiado en función del éxito que pueda haber tenido en el mercado local.

Un asunto relevante para mencionar en lo que respecta al comercio de formatos televisivos es el de los derechos de propiedad intelectual. En muchos casos, sobre todo en Asia, muchos formatos han sido copiados por canales locales de televisión. Esto ha dado origen a una importante serie de juicios entablados por productoras internacionales. De todas maneras, en muchos casos se presentan situaciones ambiguas acerca de los alcances del *copyright* de un formato televisivo. Ello puede llevar a que muchas productoras paguen licencias a productoras internacionales para la emisión de programas basados en formatos aún cuando el producto en cuestión no sea estrictamente pasible de someterse a una legislación sobre derechos de propiedad



intelectual; en muchos casos, se paga la licencia con la única intención de “cubrirse” ante eventuales demandas (Moran, 2003). Sin embargo, Malbon (2003) señala que, más que proteger el producto primario -el formato en sí-, lo que buscan proteger las productoras internacionales al exigir licencias son los elementos derivados del formato mismo y que le dan al programa un reconocimiento generalizado. Son el nombre de la marca y la combinación de elementos que le brindan un carácter específico y distintivo al programa los que están fuertemente vigilados de modo que las producciones locales sean “clones” del formato original. En efecto mucho de los formatos, sobre todo los más exitosos, resultan en la proliferación de numerosos elementos accesorios: discos de música, revistas, giras musicales y demás. De hecho, esto es uno de los factores que se consideran atractivos a la hora de adquirir la licencia de un formato televisivo<sup>43</sup>.

## 2. La situación de América Latina

### 2.1 Publicidad

El mercado publicitario latinoamericano, como se señaló antes, representa un porcentaje marginal del mercado mundial. Sin embargo, dos países de la región -Brasil y Argentina- son conocidos en el mundo por la “calidad” de su producción y el “talento creativo” que poseen. De hecho, de acuerdo al Gunn Report 2007 -un informe sobre la “calidad” de la creatividad, basado en los premios otorgados en los festivales de publicidad más importantes del mundo -, Argentina es el tercer país del mundo en cuanto a su talento creativo (solamente detrás de Estados Unidos y el Reino Unido) y Brasil el cuarto país (por delante de Francia, España, Japón, y Alemania, entre otros países); en la última década tanto uno como otro país se han ubicado siempre en el “top 10” de ese mismo ranking. México y Chile se encuentran en las posiciones dieciséis y dieciocho respectivamente en el listado de los veinte países más premiados.

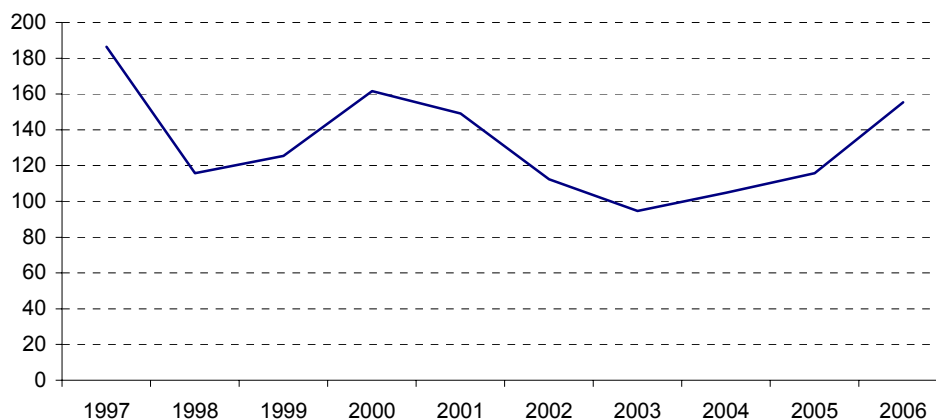
Debe destacarse que la importante posición en la que se encuentra Brasil se debe, mayormente, a los premios que obtuvieron agencias de ese país en publicidad interactiva. En publicidad por TV, en tanto, Argentina fue el país de la región con mayor presencia en el ranking, con siete comerciales en el top 50 (uno de ellos en la noventa posición). En publicidad gráfica, Brasil tuvo más presencia (cuatro piezas en el top 50), aunque la posición más alta de la región correspondió a una pieza argentina (décimo sexto puesto). En cuanto a las agencias más premiadas del mundo, comparten en el puesto diez las argentinas Vega Olmos-Ponce y Santo, mientras que en el décimo tercer puesto se encuentra la brasileña Almap BBDO. El puesto vigésimo quinto es compartido por la argentina Del Campo Nazca Saatchi & Saatchi y la brasileña F/Nazca Saatchi & Saatchi. En el puesto treinta y dos se encuentra la filial chilena de la norteamericana BBDO (la filial argentina se ubicó en el cuatrigésimo quinto), mientras que la filial argentina de Young & Rubicam se posicionó en el número treinta y seis.

Sin embargo, debe señalarse que una buena presencia en los festivales internacionales de publicidad no implica necesariamente una gran *performance* exportadora de los países respectivos (al menos tomando las cifras disponibles oficialmente). El caso de Brasil es ilustrativo: según información provista por la Balanza de Pagos de ese país, las exportaciones de servicios publicitarios (incluye tanto actividades de diseño y creatividad como de producción audiovisual) exhibieron un comportamiento errático en la última década, como se puede observar en el gráfico 9.

---

<sup>43</sup> Referentes del sector indican, en efecto, que por cada dólar que se obtiene de ganancia por la emisión de una telenovela infantil, se pueden obtener hasta US\$ 7 por el negocio colateral (“La globalización de las telenovelas”, 11/1/2008, [www.cnnenexpansion.com](http://www.cnnenexpansion.com)).

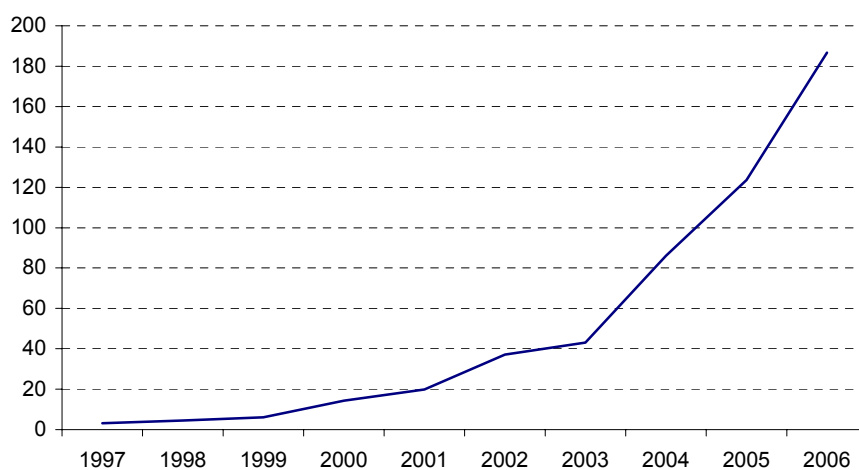
**GRÁFICO 9**  
**BRASIL – EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE PUBLICIDAD, 1997-2006**  
*(Millones de dólares)*



Fuente: Banco Central de Brasil.

El máximo de exportaciones (poco más de 180 millones de dólares) se registra al principio de la serie, en el año 1997, y el último valor disponible - correspondiente al año 2006 - se encontró unos 20 millones de dólares debajo de ese máximo. Los registros argentinos, por el contrario, indican el crecimiento de la actividad exportadora en el último tiempo. Como se puede apreciar, de unas exportaciones ínfimas en 1997 se llega, en 2006, a valores superiores a los de Brasil en el mismo año<sup>44</sup> (gráfico 10).

**GRÁFICO 10**  
**ARGENTINA – EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE PUBLICIDAD, 1997-2006**  
*(Millones de dólares)*



Fuente: Dirección de Cuentas Internacionales, MECON.

<sup>44</sup> Debe señalarse que, de todas maneras, estas estadísticas probablemente sufran de errores de estimación ya que, en muchos casos, las muestras utilizadas han cambiado de tamaño y la exportación de servicios en general está sub-registrada.

De lo visto hasta aquí, se puede comprobar que hoy en día el país líder en exportación de servicios de publicidad en América Latina es Argentina, y es conveniente, entonces, analizar cómo es la dinámica del negocio publicitario y de las exportaciones en dicho caso, lo cual se hace más abajo.

## 2.2 Contenidos televisivos

América Latina tiene una larga tradición en la producción de contenidos televisivos. Quizás el producto más conocido mundialmente como originario de la región es la telenovela. Este tipo de series de televisión, usualmente de emisión diaria y, por lo tanto, relativamente más largo que otro tipo de programas, comenzó a exportarse en la década del setenta, inicialmente desde México y dirigido a la misma región de América Latina y a países de Europa del Este y Medio Oriente. Las exportaciones eran casi exclusivamente realizadas por el grupo Televisa. La telenovela mexicana más exitosa en el mercado fue *Los ricos también lloran*, de 1979, que, se estima, fue vista por más de 100 millones de televidentes en el mundo. Posteriormente, a fines de los años setenta y durante los ochenta, cobran relevancia las exportaciones de telenovelas de Venezuela, de la mano del grupo Cisneros, y de Brasil, de la mano del grupo O Globo. Hoy en día, México y Brasil son los líderes regionales en exportaciones de telenovelas, seguidos por Venezuela y Colombia. Según cifras citadas por Crustafon Baqués (2006), las exportaciones latinoamericanas de telenovelas habrían alcanzado, en 2003, los US\$ 340 millones.

Existen dos características del comercio de este tipo de programas televisivos que merecen ser mencionadas. Por un lado, las exportaciones las realizan grandes corporaciones. Esto se condice con el modelo de producción in house descrito anteriormente donde todas las etapas, desde la creación del concepto hasta la filmación y la posterior distribución y emisión las realiza un mismo agente. Las corporaciones como Televisa y O Globo poseen empresas que efectúan la comercialización y la venta de licencias de sus programas, como por ejemplo Televisa Estudios en el caso del grupo mexicano. Por el otro lado, cabe destacar que las exportaciones de telenovelas se realizan, en general, a países de igual o menor desarrollo relativo. Este tipo de series de televisión es, por ejemplo, muy popular en Europa del Este, pero no se exhibe más que marginalmente en las redes televisivas de los países desarrollados. Por el contrario, América Latina importa series de televisión sobre todo de Estados Unidos y, en menor medida, de Europa Occidental, lo que significaría la existencia de un déficit comercial en el sector audiovisual con estas regiones del mundo.

Si bien las telenovelas son el tipo de programas de televisión más exportado por América Latina, desde mediados de los noventa, ha empezado a cobrar importancia la venta y licenciamiento de formatos televisivos. A diferencia del caso anterior, aquí el líder regional es Argentina, que inclusive se ubicó en 2003 como el cuarto exportador a nivel mundial de este tipo de programas, detrás del Reino Unido, los Estados Unidos y los Países Bajos (*Television Research Partnership* y otros, 2004). Al igual que en publicidad, entonces, también nos concentraremos en el caso argentino más abajo. Sin embargo, otros países son también activos en este mercado, como es el caso de México -de la mano, al igual que en telenovelas, del grupo Televisa y también de TV Azteca- y Colombia. En el caso colombiano, se destaca la exportación de *Betty la fea*, un formato de telenovela que se ha vendido no solo en los Estados Unidos, sino también en países como Alemania, Francia y Japón (Mazziotti, 2006) marcando un hito importante de la inserción del género en mercados desarrollados.

### 3. El caso argentino

#### 3.1 Publicidad

Argentina es un país con una presencia marginal en el mercado mundial de publicidad. En efecto, fuentes del sector afirman que solamente el 10% del mercado latinoamericano corresponde a Argentina, lo que le daría a este país una participación cercana al 0,5% del mercado mundial. Sin embargo, como vimos recién, la creatividad argentina se encuentra entre las mejores del mundo. No existe una explicación certera de por qué un país con tan poca presencia comercial en el mercado publicitario pueda producir piezas de un alto nivel - referentes del sector apuntan en la dirección de factores socio-culturales como explicación de este fenómeno. De todas maneras, este particular “talento” de los creativos argentinos representa una ventaja comparativa del país a nivel mundial. El “descubrimiento” internacional de este “activo” que posee Argentina data de la década del noventa, cuando los publicitarios argentinos comenzaron a viajar por el mundo - favorecidos por la situación cambiaria que había vuelto baratos en moneda local los viajes al exterior - con sus “portafolios” de piezas publicitarias a la par que los países desarrollados comenzaban a incrementar sus inversiones en países en desarrollo.

Es interesante analizar los efectos de esta ventaja comparativa de la publicidad argentina a la luz de los cambios en el modelo de organización del negocio publicitario. En efecto, en el modelo “tradicional”, la posesión de un particular talento creativo implicaría el acaparamiento de prácticamente la totalidad del negocio. Siendo la “calidad” de la creatividad uno de los principales activos que debería tener una agencia publicitaria, sería lógico entonces que un anunciante, en un esquema “tradicional” del negocio, acudiese a una agencia “talentosa” para proveerse de servicios publicitarios. Horsky (2006), en efecto, afirma que en dicho modelo el determinante principal de la elección de una u otra agencia por parte de un anunciante era la *performance* creativa de las mismas. Sin embargo, en el marco del nuevo modelo, con un grado de fragmentación mucho mayor que el anterior, la posesión de un talento creativo especialmente bueno implicaría el acaparamiento de una parte menor del negocio. En particular, los distintos “nodos” o “eslabones” del negocio responderán a diferentes determinantes, que pueden - o no - coincidir. La elección de una central de medios u otra probablemente obedezca a la oferta de espacios publicitarios y los precios que las mismas ofrezcan, mientras que en la producción de una publicidad -como se verá párrafos más adelante- posiblemente los determinantes sean la disponibilidad de locaciones, equipo técnico y actores que se correspondan con la “idea” de la pieza - con un factor “precio” también incluido.

De todas maneras, el talento creativo argentino ha puesto al país en la mira de los grandes holdings de publicidad y comunicación del mundo. Los cuatro más grandes de ellos - que no son dueños solamente de agencias de publicidad sino de centrales de medios y otros negocios del ramo - WPP, Publicis, Interpublic y Omnicom tienen presencia en Argentina. Por otra parte, casi la totalidad de las agencias de publicidad argentinas más importantes pertenecen o están vinculadas a alguna red o grupo internacional - según fuentes del sector, éste sería el caso de dieciocho de las veinte agencias más importantes.

Debe destacarse, sin embargo, que la presencia de los *holdings* publicitarios más grandes del mundo en el país no significó la inserción inmediata en un negocio global - en muchos casos, las adquisiciones de agencias por parte de dichos grupos (sobre todo durante los años noventa) fueron motivadas más por la búsqueda de nuevos mercados que por el acceso a recursos estratégicos. Muchos clientes de dichos *holdings*, por otra parte, buscaron uniformar su imagen y su estrategia de comercialización en todo el mundo, por lo que exigieron que sus proveedores extendieran sus vínculos internacionales, llevando entonces a los grupos publicitarios a establecer una posición en Argentina. Si bien algunas agencias argentinas realizaban trabajos para el

exterior, se trataba, en general, de piezas publicitarias para países de la región por encargo de la casa matriz, sin que ello representase una práctica sistemática. El negocio publicitario estuvo entonces orientado, en líneas generales, al mercado interno hasta la crisis económica de 2001-2002. En ese momento, el mercado doméstico se hundió profundamente y muchas agencias debieron cerrar o reducir ampliamente sus operaciones. Las firmas del sector, inicialmente, se encontraron sin una estrategia de recuperación más que esperar la reactivación de la economía.

La posibilidad de exportar “creatividad” publicitaria surgió, entonces, como una búsqueda de una fuente de ingresos alternativa frente a la depresión del mercado local. En este sentido, fue clave para el éxito de esta estrategia la fuerte vinculación existente con los grandes *holdings* publicitarios del mundo. De hecho, la primera manera que encontraron las agencias publicitarias de exportar sus servicios fue a través de ventas a sus propias casas matrices. La devaluación había permitido bajar los costos y, si bien los mismos no son la variable principal en este eslabón del negocio, pueden haber sido un factor de impulso adicional para contratar a las filiales argentinas. Muchas de las agencias vinculadas a redes internacionales lograron entonces ser proveedoras de creatividad para sus casas matrices. En una segunda instancia, algunas agencias se lanzaron a la búsqueda de clientes por fuera de las estructuras intra-corporativas de los *holdings* a los que pertenecían. Por otra parte, en esta etapa algunas agencias locales, sin vinculaciones a redes internacionales, comenzaron a promocionar sus servicios en el exterior. En ciertos casos esta estrategia resultó exitosa: hoy en día, por ejemplo, la “creatividad” de las publicidades del desodorante masculino Axe a nivel mundial la realiza una agencia argentina. Algunas de las piezas publicitarias de las campañas de Axe figuran entre las más premiadas a nivel mundial - por ejemplo, la pieza *Crashes*, para dicha campaña, figuró en el noveno puesto de las diez publicidades más premiadas en 2007 según el *Gunn Report*. Cabe destacar, asimismo, que la pieza *Paint*, de la agencia inglesa Fallon para Sony y que se ubicó en el primer puesto del mismo ranking, tuvo a un argentino como director creativo asociado.

Las formas en las que las agencias argentinas se vinculan con sus clientes globales son distintas. En general, las maneras de vincularse dependerán de la estrategia publicitaria que siga el anunciante. La tendencia de las firmas internacionales es, en general, de dividir al mundo en distintas áreas de negocio - salvo casos donde se busca una imagen única a nivel mundial. Las divisiones del mundo pueden incluso ser tan simples como la distinción entre países desarrollados y países no desarrollados. Cuando las áreas de negocio son pocas (o se concibe al mundo como un solo mercado), es común que el anunciante provea unos lineamientos generales a seguir por la agencia de publicidad. Estos lineamientos deben ser respetados estrictamente y solo se admiten variaciones regionales mínimas. En general se trata de directivas del estilo de “en los primeros tres segundos del spot publicitario debe presentarse el producto” que dan un ordenamiento claro de la pieza publicitaria. Cuando, en cambio, el anunciante fragmenta al mundo en varias regiones, las agencias tienen un margen más amplio para modelar la pieza en función de la idiosincrasia local. De todas maneras, el volumen del negocio es claramente menor al del caso anterior - aunque, recordemos, bajo el nuevo esquema del negocio publicitario esto no afectaría en gran medida a los ingresos de las agencias ya que el *fee* no está atado al volumen de comercialización.

Respecto de los destinos de exportación, si bien predominan las ventas orientadas a mercados de igual o menor desarrollo relativo, se registran casos (como la ya mencionada campaña de Axe) donde el destino es el mundo desarrollado. Asimismo, parte de las exportaciones de Argentina están dirigidas al mercado hispano en Estados Unidos. La agencia inglesa Mother abrió en 2005 una filial en Buenos Aires con la intención de apuntar a ese mercado, al igual que el Grupo Gallegos, una agencia hispana basada en Los Ángeles que en 2006 decidió abrir una filial también en Buenos Aires en busca de “creativos latinos”.

Hoy en día, entonces, Argentina está comenzando a insertarse en el negocio de la creatividad publicitaria a nivel mundial. Algunas firmas globales se dirigen directamente a

agencias argentinas (en su mayoría, recordemos, vinculadas a importantes holdings internacionales del sector) para satisfacer sus requerimientos de servicios publicitarios. Debe destacarse, de todas maneras, que, según referentes del sector, la exportación de “creatividad” de las agencias locales no está suficientemente afianzada, en el sentido en que no es, todavía, una actividad considerada central por las firmas del sector - salvo algunas excepciones. En este sentido, el potencial exportador del sector publicitario argentino es aún muy grande.

### 3.2 Servicios de producción publicitaria

Si bien no se trata de una actividad en donde la creatividad sea el factor determinante de la capacidad exportadora, vale la pena explorar un poco el panorama de los servicios de producción publicitaria, que han tenido un cierto despegue en los últimos años.

El sector de producción audiovisual en Argentina creció al calor de la desregulación de los medios de comunicación en los noventa. Hasta esa época, los canales estatales de televisión tenían internalizadas todas las etapas de preproducción, producción y posproducción. Existían productoras especializadas para publicidad, pero lo limitado del sector publicitario (en ese entonces dirigido netamente al mercado interno) reducía su tamaño. Con la desverticalización del sector audiovisual en Argentina, surgió un número importante de productoras orientadas tanto a la publicidad como a la televisión y el cine.

La crisis económica de 2001-2002 sumergió a las productoras en una profunda crisis de la que, sin embargo, lograron salir rápidamente gracias a la exportación de sus servicios. En efecto, la devaluación de enero de 2002 redujo ampliamente, en dólares, el costo de realizar la producción de una publicidad, un programa de televisión o una película en Argentina. Por otra parte, el país ofrecía una serie de locaciones muy variadas (desde paisajes naturales, como la Patagonia argentina, hasta paisajes urbanos, como la ciudad de Buenos Aires) que podían ser similares a locaciones de otras regiones del mundo donde los costos de producción eran más altos - sobre todo países desarrollados. Asimismo, el *cast* de actores y extras disponible, dada la diversidad étnica del país, se asemejaba al de muchas regiones del mundo - un *cast* “Leurasia” (Latino - Europeo - Asiático), según fuentes del sector. Por otra parte, existía en el país un importante acervo de capital físico y humano adquirido durante los años noventa. Se contaba con equipamiento de última generación y con técnicos y directores altamente capacitados. Debe destacarse, asimismo, que muchos directores argentinos de cine publicitario se encuentran entre los más premiados del mundo según el Gunn Report - de hecho, en el ranking 2006, Andy Fogwill, uno de ellos, fue ubicado en el segundo puesto de los productores más premiados a nivel mundial, mientras que en el ranking 2007 se ubicó en el cuarto puesto. La productora a la que pertenece, Landia, fue asimismo ubicada en el puesto quinto de las mejores productoras del mundo según el mismo informe para el año 2006, mientras que en se ubicó en el puesto 6 en el informe del año 2007 - dejándole el quinto puesto a otra productora argentina, Revolución.

La conjunción de factores representó una combinación muy conveniente para muchas agencias de publicidad y productoras de países desarrollados, que vieron la oportunidad de reducir sus costos sin perder en la calidad de los servicios prestados al realizarlos en Argentina. Sumado a esto, muchas productoras argentinas aunaron esfuerzos y actuaron de manera corporativa, iniciando una campaña de promoción del país como exportador de servicios de producción en grandes festivales de publicidad como el que se realiza anualmente en la ciudad de Cannes, Francia. Todo esto resultó en una masiva llegada de agencias y productoras internacionales a filmar piezas publicitarias en Argentina a partir del año 2002. Debe destacarse que algunas autoridades acompañaron, en parte, esta actividad. El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, por ejemplo, montó el programa BASet, que busca ordenar los procedimientos administrativos para la realización de producciones audiovisuales en la ciudad, aparte de promover la actividad.

La forma en la que las productoras se vinculan con el mercado internacional puede variar: una opción es asociarse con una productora del exterior. Las ventajas de esta forma de vinculación radican en la garantía de confiabilidad que los clientes internacionales se aseguran ya que la productora argentina contará con el respaldo de una productora internacional. Sin embargo, existen desventajas: la principal de ellas es la imposición de un doble *fee* al cliente -que deberá abonar una suma por los servicios de la productora de su país y otra por los de la productora argentina- más un aumento del gasto en viáticos para financiar los viajes de personal de la productora extranjera al país. Otra opción existente a la hora de vincularse con los mercados internacionales para las productoras argentinas que buscan salir al exterior es establecer una oficina en un país extranjero. En este caso, si bien hay una reducción de los costos para el cliente en tanto no debe abonar un doble *fee*, la productora debe asumir el costo de fijo de mantener la oficina sin que ello represente, por otra parte, una mejora en su imagen ante los potenciales clientes, que seguramente desconocerán por completo su nombre.

La información disponible sobre el sector de producción audiovisual (producida por SICA, el Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina) indica que el crecimiento de la actividad, iniciado en 2002, se dio en forma constante hasta el año 2006. Cerca de la mitad de las producciones y los comerciales realizados en el país fueron destinados al exterior en ese último año (ver cuadro 27). Es también de notar el aumento en la cantidad de empleo generado por el sector - siendo las producciones con destino al exterior aquéllas que más empleo generaron en el año 2005 (último dato disponible con información desglosada por destino). Se puede apreciar, también, como el porcentaje de producciones destinadas al exterior creció de un 39% en 2003 a 48% en 2006. Cabe destacar, sin embargo, la leve caída que presenta la cantidad de producciones realizadas, tanto para la Argentina como para el exterior, en el año 2006. Esta tendencia, según fuentes del sector, parecería haberse profundizado en 2007, año para el cual no se cuentan datos.

**CUADRO 27**  
**PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL EN ARGENTINA 2003-2006**

	2003		2004		2005		2006	
	Cant.	Porcentaje	Cant.	Porcentaje	Cant.	Porcentaje	Cant.	Porcentaje
Producciones	637		857		990		937	
Para Argentina	386	61	511	60	551	56	512	52
Para el exterior	251	39	346	40	439	44	425	48
Comerciales <sup>a</sup>	912		1 217		1 384		1 279	
Para Argentina	527	58	669	56	712	51	664	52
Para el exterior	385	42	548	44	612	49	615	48
Puestos de trabajo	14 061		19 030		24 506		25 709	
Para Argentina	7 836	56	10 166	53	11 480	47	n.d.	n.d.
Para el exterior	6 225	44	8 864	47	13 026	53	n.d.	n.d.
Técnicos empleados <sup>b</sup>	2 289		2 854		3 539		3 760	

Fuente: Observatorio de Industrias Culturales, GCBA, en base a datos de SICA.

<sup>a</sup> El número de comerciales supera al de producciones porque una misma producción puede incluir la filmación de más de una pieza o spot publicitario.

<sup>b</sup> Están incluidos en el número total de puestos de trabajo.

La caída en la actividad iniciada a partir de 2006 habría golpeado en forma particular a la exportación de los servicios de producción. Según referentes del sector, el motivo principal sería el encarecimiento de los costos laborales, sobre todo durante 2007. Los convenios salariales firmados en dicho año reportaron una suba de más del 100% en las remuneraciones de algunos técnicos y actores. Esto parece haber erosionado, en parte, la ventaja de costos que se habría

obtenido tras la devaluación del peso en enero de 2002. Si bien el costo de realizar la producción de un comercial en Argentina sigue siendo considerablemente menor que el de realizarlo en la mayoría de los países desarrollados, la misma comparación con países “competidores” como Sudáfrica o República Checa no arroja una diferencia sustancial. En este sentido, parecería haber una migración de producciones de Argentina a esos países.

Por otra parte, según fuentes sectoriales, el país ha perdido el mercado latinoamericano como destino de exportación ya que los costos hoy en día son iguales o mayores que los de producir un comercial en otros países de América Latina. En particular, parecería también existir un impacto negativo de las políticas llevadas a cabo por otros países de la región. El gobierno de Venezuela, por ejemplo, sancionó en diciembre de 2004 la llamada “Ley Resorte” (Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión) que establece que sólo se podrán emitir anuncios publicitarios que tengan como máximo un 15% de producción extranjera. Esto ha llevado a distintos anunciantes a producir sus comerciales en Venezuela quitándole, en algunos casos, parte del negocio a Argentina. De todas maneras, las agencias de publicidad parecieran no estar del todo satisfechas con la calidad de la producción venezolana. En Brasil, en tanto, existen regulaciones similares que, si bien no contemplan la prohibición de la emisión de los comerciales como en el caso venezolano, exigen el pago de impuestos por cifras abultadas.

Se desprende claramente de lo descripto hasta aquí que una de las variables clave del negocio de la producción audiovisual es el costo. En segundo lugar podrían encontrarse variables como la disponibilidad de locaciones y de un *cast* variado que permita reproducir en el país escenarios de la mayor cantidad de regiones del mundo junto con factores estacionales - el invierno boreal coincide con el verano austral, lo que permitiría filmar comerciales a contraestación. Argentina parece haber logrado una inserción importante gracias a una combinación atractiva de ambas variables, sobre todo por la reducción de los costos en dólares tras la devaluación de la moneda local en 2002. Sin embargo, el deterioro del margen competitivo a causa de la inflación general y de salarios ha comenzado a afectar la actividad en el país, que se ve desplazado por países de un nivel similar de desarrollo relativo. Esto demuestra el carácter *footloose* de la actividad, en tanto no requiere de inversiones considerables en capital fijo y responde rápidamente a cambios en los precios relativos.

### 3.3 Contenidos televisivos

Las exportaciones argentinas de programas de televisión se ubican, hoy en día, en más de 40,000 horas por año, siendo el 40% de ellas formatos televisivos, el 30% programas terminados y el porcentaje restante producciones propias para el exterior (Stok, 2008). En 2005, Argentina habría recibido más de 60 millones de dólares por exportaciones del sector audiovisual (Ava, 2006), aunque otras fuentes indicarían cifras al menos cinco veces más grandes (Artopoulos, 2007). En particular, la propensión exportadora de la industria televisiva argentina parece ser especialmente alta en tanto, según declaraciones de referentes del sector, solamente entre el 20% y el 30% de la inversión en un programa de televisión se recupera en el mercado local, lo que hace necesaria la búsqueda de mercados externos para asegurar una rentabilidad positiva<sup>45</sup>.

Uno de los *drivers* de las exportaciones argentinas ha sido la caída en los costos de producción tras la devaluación de 2002: a pesar del proceso inflacionario posterior, hoy en día la producción de un capítulo de telenovela tiene un costo que representa aproximadamente la mitad del que se gastaría en México, por ejemplo<sup>46</sup>. Asimismo, las telenovelas argentinas terminadas

---

<sup>45</sup> Idem nota 44.

<sup>46</sup> Idem nota 44.



pueden costar entre US\$ 6 000 y US\$ 7 000 menos por capítulo que las telenovelas brasileñas - tomándose como referencia un costo de US\$ 25 000 por capítulo (Ava, 2006).

Se debe destacar, también, que los aún bajos costos de producción en Argentina han vuelto al país un *set* de televisión donde asisten equipos extranjeros (técnicos y actores) a filmar íntegramente telenovelas, como fue el caso de la rusa *Tango del último amor* - 110 de los 125 capítulos se filmaron en Buenos Aires (Cretaz, J., *La Nación*, 2006) -, o el programa de aventuras *Fear factor*, que se filma en la provincia de Misiones y que ya cuenta con distintas ediciones realizadas expresamente para 13 países (<http://www.endemolargentina.com.ar>).

Las exportaciones argentinas de formatos televisivos se originan en distintas productoras independientes como Promofilm, Ideas del Sur, Cuatro Cabezas, Pol-ka, Endemol Argentina - filial de Endemol internacional-, Telefé Contenidos, Artear -estas últimas dos propiedad de canales de televisión- y Cris Morena Group, quizás la más importante gracias a sus exitosos formatos infantiles *Chiquititas*, *Rebelde Way* y *Floricienta*.

Como se indicó antes para el caso de programas terminados, muchas de estas firmas decidieron encarar desde el principio la producción de formatos televisivos para exportar, dada la limitación del mercado interno. En particular, si bien los formatos de no-ficción son los más comerciados a nivel mundial, varias productoras argentinas han logrado posicionarse como exportadores de formatos de ficción, en muchos casos formatos de telenovelas. Esto ha representado un gran desafío para las empresas argentinas en tanto requiere de un importante esfuerzo de producción ya que se debe conservar la esencia de las tramas y, al mismo tiempo, purgar toda referencia a la realidad socio-cultural argentina (Artopoulos y otros, 2007). Es por eso, quizás, que las exportaciones de formatos argentinos de ficción estén orientadas sobre todo a otros países latinoamericanos.

El formato argentino más exportado en 2003, según el informe de la Televisión Research Patnrship para BTDA (2004) fue el programa de juegos *El Legado*, que fue vendido a distintas emisoras de Europa Occidental. En este sentido, la exportación de formatos argentinos parece seguir el patrón de exportación de telenovelas para el caso de formatos de ficción -es decir, ventas orientadas a países de igual o menor desarrollo relativo-, mientras que los formatos de no ficción parecen insertarse mejor en los países desarrollados -un caso adicional a este respecto es el del programa de actualidad y comedia *Caiga quien caiga*, del grupo Cuatro Cabezas.

#### 4. Encuadramiento de la cadena de valor sectorial

Para encuadrar nuestro caso de estudio, tomaremos en consideración los tres factores caracterizadores de los distintos tipos de cadenas de valor según Gereffi y otros (2005).

- Complejidad de la información y de la transferencia de conocimiento requeridas para realizar la transacción: En la elaboración de una “idea” para una pieza publicitaria, la información es relativamente compleja en tanto obedecerá a la estrategia de comercialización de cada anunciante. Es claro que aquí la agencia de publicidad y su cliente deberán trabajar en conjunto para delinear cuál es la imagen que se desea transmitir al público. De todas maneras, si la estrategia del anunciante es única para todo el público mundial -o presenta variaciones muy pequeñas-, puede ocurrir que la “idea” se estandarice y que las agencias de publicidad deban seguir unos lineamientos preestablecidos sin mucho margen de acción para variaciones que puedan responder a idiosincrasias locales. En el caso de la producción de formatos televisivos, la idea, por el contrario, suele ser simple - el éxito del formato radica, justamente, en su

universalidad. Sin embargo, la información y la transferencia requerida de conocimiento son complejas, ya que la adaptación del formato al entorno local es absolutamente idiosincrásica y, por lo tanto, difícilmente realizable por agentes que desconozcan la realidad socio-cultural del país destino de la exportación.

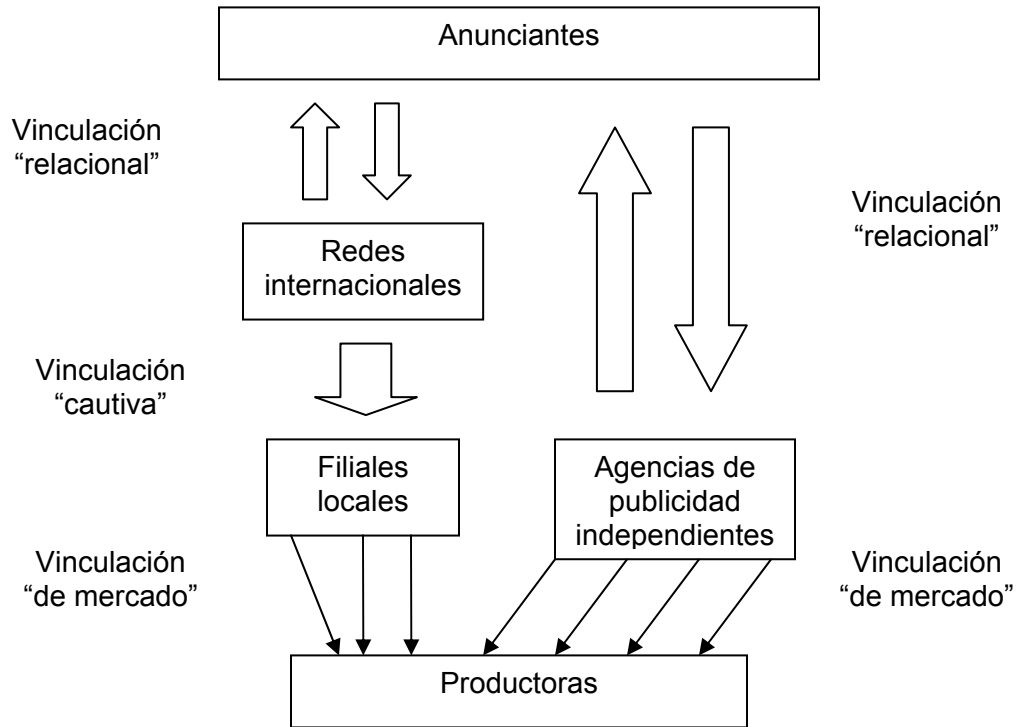
- Posibilidades de codificar la información y el conocimiento: La codificación de la información es posible solamente en el caso de la producción de formatos televisivos, ya que se redactan manuales elaborados por los “creativos” de las productoras. En lo que se refiere a la producción de la “idea” detrás de una pieza publicitaria, las posibilidades de codificación son limitadas ya que, como se indicó antes, esto responderá a la estrategia del anunciante y al conocimiento del público al que la pieza se dirigirá.
- *Capability* de los actuales y potenciales proveedores en relación con los requerimientos de la transacción: En lo que respecta a este factor, consideramos que tanto en el sector de producción de programas de televisión como en el de publicidad la *capability* de los proveedores es alta. En particular, la creciente globalización de la economía mundial ha permitido el acceso de nuevos países al mercado internacional de servicios audiovisuales. Países en desarrollo como Argentina han demostrado poseer proveedores con significativas *capabilities* en el negocio, tanto en la prestación de creatividad como en la de servicios de producción.

A partir de lo descrito en los puntos anteriores, podemos determinar que el eslabón “creativo” del negocio publicitario pareciera ser parte de una cadena de tipo relacional en tanto la complejidad de la información es alta, sus posibilidades de codificación son bajas pero la *capability* de los proveedores es importante (gráfico 11). Anunciantes y agencias de publicidad estarían en contacto cercano y habría entre ellos una relación estrecha de interdependencia. De todas maneras, cabe destacarse que, en el caso de lidiar con grandes redes internacionales de agencias de publicidad, este tipo de vinculación se daría entre el anunciante y la casa matriz de la red. Entre esta última y las filiales locales habría una vinculación “cautiva” y no “jerárquica” ya que las filiales muchas veces son parte de un *holding* y no de una empresa transnacional “tradicional” -de hecho, muchas filiales actuales eran originalmente agencias independientes con vinculaciones muy estrechas con las redes internacionales-. Debe mencionarse, de todas maneras, que en el caso de las filiales argentinas por ejemplo -reconocidas por su *capability* creativa- el grado de autonomía con respecto a la casa matriz tal vez sea mayor que en otros casos.

El eslabón de “producción” del negocio publicitario (la producción publicitaria), en tanto, pareciera corresponder a una situación de mercado en tanto la complejidad de la información es baja y las posibilidades de codificarla y la *capability* de los proveedores son altas. La importancia del factor “costo” y el carácter *footloose* de la actividad, a lo que hemos hecho referencia párrafos más arriba, son aspectos fundamentales de una situación de mercado.

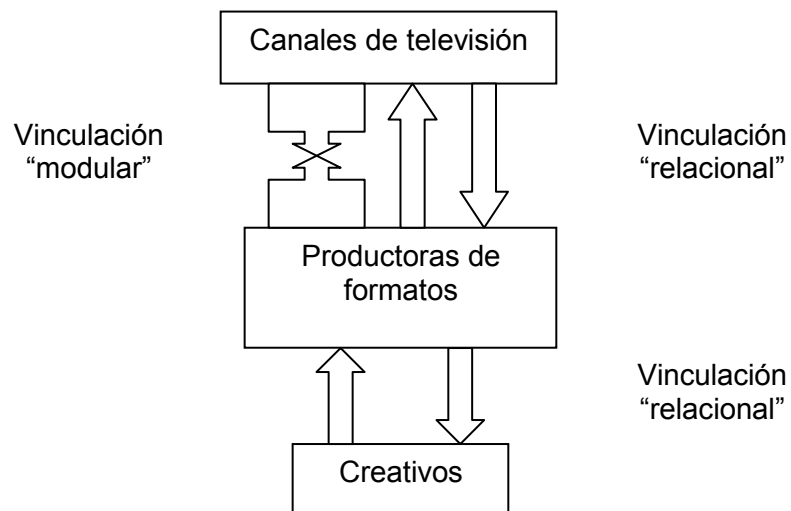
En lo que se refiere a la producción de formatos televisivos, parece predominar un tipo de vinculación modular o relacional (gráfico 12). Si bien el formato en sí se asemeja a una solución “llave en mano” para el canal de televisión que lo adquiere (dando forma a una vinculación modular), la adaptación del formato al país donde será emitido necesita de una relación cercana entre el “creativo” y el distribuidor (prevaleciendo aquí una vinculación relacional).

**GRÁFICO 11**  
**CADENA DE VALOR DE PUBLICIDAD Y PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL**



Fuente: elaboración propia.

**GRÁFICO 12**  
**CADENA DE VALOR DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN TELEVISIVA**



Fuente: elaboración propia.

## 5. Los impactos sobre la región

En el caso de Argentina, como se indicó antes, la inserción parece ser clara en el sector de publicidad. En particular, las agencias argentinas parecen estar al nivel de agencias de países desarrollados en términos de creatividad. Si bien las firmas argentinas están lejos de poder liderar *holdings* globales de publicidad, su inserción es un tanto sorprendente para un país del nivel de desarrollo medio como Argentina.

Ahora bien, ¿cuáles son las consecuencias prácticas de esta inserción, en particular desde el punto de vista más general del proceso de desarrollo del país? En líneas generales, el sector de publicidad es autocontenido. No posee encadenamientos hacia atrás en tanto no se provee de otro sector. A la vez, si bien es proveedor de servicios para un gran número de otras actividades, en el caso de un país en desarrollo ese encadenamiento sólo tendría derrames positivos por la vía de interacciones entre las agencias y sus clientes si estos últimos logran una inserción exportadora significativa en actividades en donde la publicidad es un insumo importante para la competencia en el mercado (lo cual es más bien la excepción que la regla).

Sin embargo, además de la creación de empleos, es posible pensar que la existencia de un sector exportador potente en materia de diseño publicitario podría contribuir a la imagen de un país en tanto que difundiría la idea de que allí existe una masa de talento creativo, lo cual podría ayudar a otras actividades en donde esto último es un factor relevante para la competitividad.

Mayores encadenamientos (tanto en materia de insumos y equipos como de servicios), y una mayor generación de empleo, pueden derivarse de la exportación de servicios de producción audiovisual. Aquí los costos son una variable esencial del negocio, pero acompañados de otras condiciones, como la disponibilidad de buenas locaciones y un adecuado nivel de recursos humanos. Sin embargo, dado el carácter *footloose* de la actividad, las políticas públicas deberían apuntar no sólo a la potenciación de dichas condiciones, sino también a “anclar” la prestación de estos servicios de modo que los cambios en los costos no necesariamente se traduzcan en una pérdida de atractividad como localización para realizar actividades de producción audiovisual.

En lo que respecta al mercado de programas televisivos, América Latina tiene una cierta inserción basada en la exportación de telenovelas pero, al mismo tiempo, parece no estar quedando atrás en el naciente comercio de formatos de televisión. De todos modos, en ambos casos la región se inserta mejor en otras partes del mundo donde el nivel de desarrollo relativo es igual o menor. Si América Latina busca penetrar en los mercados desarrollados, quizás sea necesario que las políticas públicas jueguen algún rol apuntalador, en tanto puedan ayudar a consolidar “marcas” nacionales o regionales (aunque, cabe aclarar, hasta ahora la exportación en estos rubros ha sido producto de desarrollos propios del mercado, más que de decisiones de política pública que, en todo caso, han jugado un rol complementario y no decisivo).

Resulta importante, de todas maneras, señalar que la exportación de ambos tipos de programas de televisión difieren en cuanto a la organización industrial detrás de ellos. Esto es sobre todo relevante a la hora de, eventualmente, definir políticas públicas que promuevan al sector. En efecto, la exportación de programas terminados posiblemente requiera de políticas que apunten al mejoramiento de las condiciones de financiación para la producción de los programas en tanto el factor “costos” no es menor en este sub-sector, mientras que la exportación de formatos posiblemente requiera de una política apuntada a mejorar las redes de comercialización internacional de este tipo de programas. Igualmente, estas políticas no son excluyentes entre sí y, por el contrario, pueden ser complementarias. Claramente, el primer tipo de programas tendría mayor capacidad de generar externalidades, ya que en lugar de exportar una idea, se están exportando producciones que implican empleos, utilización de insumos y equipos, etc.

## XI. Centros de servicios compartidos

### 1. Introducción

A partir de los años ochenta, muchas ET comenzaron un fuerte proceso de reorganización interna, de la mano de las cambiantes condiciones del escenario internacional. Hasta aquel momento, las ET, en general, se organizaban internamente a través de la llamada modalidad *stand alone* (o filiales “replica”). En este esquema, las filiales de distintas partes del mundo no estaban vinculadas entre sí, sino que eran el reflejo, en pequeño, de la organización interna de la casa matriz. Esta era una estrategia satisfactoria para las ET en tanto les permitía adaptarse a las regulaciones y a la idiosincrasia de cada región en la que contaban con presencia comercial.

El fenómeno de la globalización –que, además de venir de la mano de una mayor liberalización de los intercambios de bienes, servicios y tecnología a nivel mundial, tiende a uniformar las prácticas productivas y de consumo-, la “revolución” en las TICs y la difusión del modelo anglo-americano de negocios (Sako, 2005), conjugados, llevaron a muchas empresas a decidir cambios significativos en sus modalidades de organización interna.

Así, un gran número de ET adoptaron las llamadas estrategias de “integración compleja” (UNCTAD, 1994), en las cuales las filiales se transforman en parte integrante de redes de distribución y producción integradas regional o globalmente. Así, la cadena de valor se separa en funciones -ensamblaje, finanzas, I+D, *marketing*, etc.- que se localizan allí donde pueden desarrollarse de manera más eficiente para la corporación como un todo.

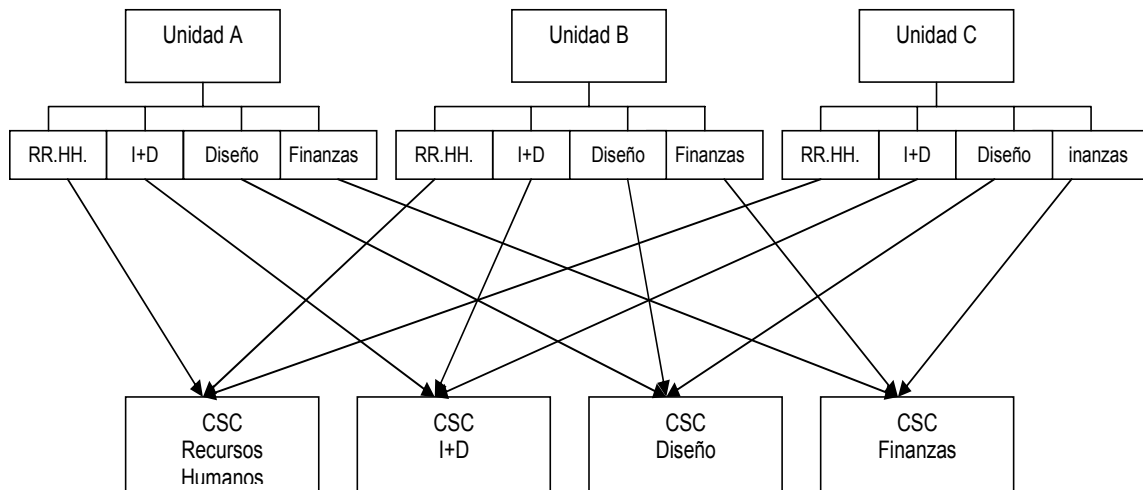
La evolución de este proceso llevó a que, en el nuevo modelo de negocios, los departamentos de recursos humanos, sistemas, contabilidad o finanzas, por ejemplo, previamente pertenecientes a las distintas divisiones o filiales de una determinada ET, ahora se centralicen en una unidad (o un limitado número de unidades) dedicada exclusivamente a esa función. Así, puede ocurrir, por ejemplo, que los departamentos de finanzas de las filiales europeas o asiáticas de una corporación se centralicen en una unidad de finanzas ubicada en tercera región que les provee de los servicios respectivos a esas filiales. Estas unidades suelen denominarse Centros de Servicios Compartidos (CSC) y surgen en el marco de un modelo de *Corporate Function Unbundling* (CFU, traducible como escisión de funciones corporativas) –gráfico 13-.

El cambio en el modelo de organización interna tuvo como objetivo principal, en un principio, la reducción de costos a través de la eliminación de actividades superpuestas dentro de la corporación y la estandarización de los procesos administrativos. Adicionalmente, la centralización de las tareas aumenta el volumen de trabajo de las unidades dedicadas a ellas, lo que podría generar economías de escala internas a la corporación. Por otra parte, y en una segunda instancia, la *expertise* de los profesionales de los CSC iría progresivamente en aumento, lo que resultaría en una mejora ya no sólo de costos sino también de calidad de los servicios prestados para la empresa.

Una encuesta realizada por Frost & Sullivan (2005) entre 300 de las empresas más importantes del mundo según la revista *Fortune* confirma en buena medida estos argumentos. Los resultados de dicha encuesta sugieren que los dos primeros *drivers* del establecimiento de CSC son la reducción de los costos operativos y la mejora en la competitividad. La mejora en la productividad de los empleados aparece en cuarto lugar, por detrás del enfoque en las actividades principales de la empresa (*core activities*), que figura en tercer lugar.

Las funciones a centralizar en un CSC pueden ser de distinto tipo: servicios contables, financieros, de recursos humanos, informáticos, relaciones con los clientes, logística, gestión de datos, control de existencia y compras, entre otros. Un estudio citado en KPMG (2007), indica cuáles son las funciones más comúnmente provistas por los CSC: administración de cuentas a pagar (99% de los CSC poseen esa función), contabilidad general (92% de los CSC), liquidación de contratos (90% de los CSC), y cuentas a cobrar (88%).

**GRÁFICO 13**  
**EL MODELO DE CORPORATE FUNCTION UNBUNDLING**



Fuente: Sako (2005).

Se trata, en general, de funciones que tienden a ser comunes a las distintas entidades que conforman la corporación y que no son cruciales en cuanto al éxito de la estrategia de negocios de la firma - aunque esto último puede no ser siempre así. El gráfico 14, extraído de Piña (2005), puede ser útil para clarificar este tema.

**GRÁFICO 14**  
**POTENCIAL PARA ESTRUCTURAR FUNCIONES EN CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

Grado de dependencia en el éxito de la estrategia	Muy crítico	Puede ser compartido o por separado	Único para una unidad individual
	No crítico	Compartir a través de toda la Organización	Puede ser compartido o por separado
		Común	Único
		Grado en que el servicio es común para diversas entidades	

Fuente: Piña (2005).

Debe destacarse que un incentivo adicional, si bien no fundamental pero, de todas maneras, relevante, para la estructuración de funciones en Centros de Servicios Compartidos es la normativa sobre precios de transferencia existente en los países donde las ET cuentan con presencia comercial. En particular, la legislación predominante en el mundo (basada en las guías de la OCDE) permite a las filiales de las ET funcionar con una tasa fija y pre-determinada de ganancias (permitiendo que el eventual excedente se remita a la casa matriz) siempre y cuando dichas subsidiarias prescindan de riesgo. Una de las maneras para que ello ocurra es el establecimiento de contratos de prestación de servicios por parte de las filiales con la casa matriz. De esa manera, el riesgo operacional está concentrado en los *headquarters*, ya que la filial realiza actividades por las cuales recibe un pago fijo establecido en el contrato (usualmente basado en sus respectivos costos más un determinado *mark up* –sistema *cost plus*-). El modelo de organización basado en CSC encaja perfectamente en una estructura interna donde las filiales no asumen riesgos, ya que no hay incertidumbre ni sobre la venta de sus servicios ni respecto de la existencia de competidores, por ejemplo.

El problema aquí es determinar si los precios pagados a las filiales se ajustan a los valores “de mercado”, esto es, los que corresponderían a una transacción *arm's length* (esto es, entre partes independientes). Sin embargo, dado que, como veremos enseguida, la mayor parte de los Centros de Servicios Compartidos son intra-corporativos y realizan funciones altamente firma-específicas, establecer dichas comparaciones no resulta nada sencillo. De aquí la posibilidad de que por la vía de los precios de transferencia fijados en los respectivos contratos exista la posibilidad de realizar transferencias “ocultas” de utilidades de un país a otro.

Para tener una idea de la evolución histórica de los CSC, es útil observar los datos provistos por Piña (2005) en lo que respecta a la función corporativa de finanzas. La tendencia hacia este nuevo modelo organizacional comenzó en Estados Unidos con la empresa Caterpillar, en los años setenta. Con el paso del tiempo, y a continuación de cada etapa recesiva del ciclo económico (el autor sugiere que estas recesiones inducen a las firmas a replantear sus estructuras organizativas en

búsqueda de reducir costos, mejorar la eficiencia, etc.), cada vez más empresas empezaron a crear CSC de finanzas (Piña, 2005). En el cuadro 28 pueden verse algunas de dichas firmas.

El surgimiento de los Centros de Servicios Compartidos es, hoy en día, uno de los protagonistas principales del fenómeno del *offshoring* de servicios empresariales. En su mayoría, los CSC se ubican fuera de los países donde se encuentran las casas matrices de las ET. Esto obedece fundamentalmente a la posibilidad que ofrece la prestación *offshore* en determinadas locaciones para llevar a cabo una reducción mayor de costos, ya no solamente por la eliminación de tareas superpuestas sino por la baja de los costos laborales y de infraestructura asociados.

**CUADRO 28**  
**ALGUNAS EMPRESAS QUE TIENEN CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS**  
**EN FINANZAS**

Antes de 1980	1980-1990	Después de 1990	Actualmente
Caterpillar	American Express Digital Ford General Electric IBM Johnson & Johnson Mobil Xerox	AlliedSignal Amoco Apple Computers BBC London Bristol Myers Squibb Hewlett-Packard Lucent Technologies ITT Industries Rhone-Poulenc Shell SmithKline Beecham Texas Instruments Thompson International	Bristol Myers Squibb Chase Manhattan Bank Chevron DuPont Federal Express General Motors Kaiser Permanente Polaroid Seagram's Sears State Farm TRW USAA

Fuente: Piña (2005) sobre la base de *Strategic Finance*, febrero de 2000

Los determinantes de la ubicación geográfica de los CSC son, en líneas generales, comunes a los determinantes de la ubicación de cualquier tipo de prestación *offshore*. Claramente el más importante de ellos son los costos, aunque no son de ninguna manera secundarios la disponibilidad de recursos humanos con la calificación necesaria y con un buen manejo del idioma en el que se prestará el servicio. La disponibilidad de infraestructura de TICs es también relevante, junto con el huso horario de la región (variable importante sobre todo para funciones corporativas que requieren de un contacto directo en tiempo real del CSC con la casa matriz u otras filiales). Por último, las regulaciones y los incentivos a la actividad dispuestos por las legislaciones de los distintos países, además de las condiciones institucionales más generales, son también variables a tomar en cuenta por parte de las empresas.

Es usual que se establezcan CSC dedicados a atender diferentes regiones –América del Norte, Europa, Asia, etc. No es inusual que esta división del trabajo responda a cuestiones de lenguaje, por ejemplo. Asimismo, centros mundiales podrían llegar a requerir volúmenes de trabajadores difíciles de conseguir en un solo país (salvo China o India). Sólo como ejemplo de la búsqueda de determinados tipos de “especialización”, cabe citar que en un reciente discurso, un alto funcionario del Banco Central de Malasia señalaba que su país quería posicionarse como un centro global para la prestación de servicios financieros “islámicos” (Mohd Razif bin Adb Kadir, 2007).

Dado que los costos son una variable determinante, no sorprende que cuando se hable de centros de servicios compartidos las localizaciones que surgen habitualmente como preferidas son los países del Este de Europa (República Checa, Hungría, etc.), junto con naciones asiáticas como China, India o Filipinas. Sin embargo, una muestra de que los costos no siempre son el único factor de decisión es evidenciada por el hecho de que ciudades como Berlín, Manchester o



Barcelona o países como Suiza difunden abiertamente el hecho de que allí funcionan CSC y se postulan como localizaciones amigables para instalar dicho tipo de inversiones.

Los CSC, en algunos casos, se constituyen directamente como firmas separadas de las filiales de las ET en el país donde se ubican. Si bien son parte del mismo grupo, actúan en forma independiente. Esto obedece, en parte, a la búsqueda de una mayor eficiencia en tanto los centros desarrollen una identidad propia junto con una mentalidad orientada a la prestación del servicio (KPMG, 2007). Los CSC pueden incluso no proveer servicios a las filiales locales si la organización interna de la corporación así lo dispone. Las ET además pueden, en muchos casos, establecer CSC en países donde no tienen mucha presencia comercial en su actividad principal. El vínculo entre los centros de servicios y la casa matriz, por otra parte, es muy fuerte y hay una constante revisión y monitoreo de las tareas efectuadas. En muchos casos, entre los CSC y las entidades para las que operará se establecen *Service Level Agreements* (SLAs) - contratos que especifican los servicios a proveer por el CSC, su calidad, los volúmenes de trabajo, los tiempos de respuesta, el precio y las penalidades a afrontar por el centro en caso del no cumplimiento de lo establecido (KPMG, 2007). Los SLAs, sin embargo, presentan problemas porque pueden requerir una especificidad muy grande y pueden presentar inconsistencias internas. Por eso, muchas compañías optan por operar sus CSC sin acuerdos formales, aunque siempre se deben presentar algún tipo de lineamientos generales de trabajo.

La instalación de un CSC no siempre implica la migración inmediata de la función corporativa en cuestión a dicho centro. Se trata muchas veces de un proceso gradual: por ejemplo, después de la elección de la locación, se instala un centro que, en general, se dedicará exclusivamente a una actividad (o un número limitado de ellas) y empezará a trabajar para las divisiones de la casa matriz o de otras filiales que no tengan un volumen crítico en el negocio de la corporación - se trata de una suerte de “prueba piloto”. Para ello, personal de la entidad de donde se estarían migrando los servicios viaja al CSC para capacitar al personal. Concluida la capacitación, se comienza a prestar el servicio aunque con una supervisión continua de la casa matriz en los primeros momentos. Con el paso del tiempo, y si no hay inconvenientes en la prestación de los servicios respectivos, el volumen de trabajo del CSC comienza a crecer, tanto porque se atiende a un mayor número de unidades o divisiones, como porque la diversidad y complejidad de las tareas aumenta.

El vínculo de los CSC con el entramado productivo del país en el que se ubican, como se indicó antes, puede ser muy limitado o incluso nulo - el vínculo con empresas locales independientes parece casi no existir. De todas maneras, algunos centros pueden subcontratar o tercerizar ciertas tareas a otras empresas ubicadas en el mismo país pero es común que se trate de filiales de ET especializadas en la actividad en cuestión (contabilidad, RR.HH., IT, etc.). Estos casos obedecen, en general, a estrategias globales de las corporaciones que, por ejemplo, subcontratan o tercerizan determinadas tareas de todos los CSC que poseen a un mismo proveedor en todo el planeta.

Según la encuesta realizada por Frost & Sullivan (2005), las funciones que podrían concentrarse en un CSC pero se tercerizan son las de servicios al cliente (56% de las firmas encuestadas las tercerizaban), servicio de IT (51% de las firmas encuestadas) y recursos humanos (48% de las firmas encuestadas). Por el contrario, las empresas parecen mantener in house (y posiblemente en un CSC) las funciones de investigación y desarrollo (77% de las firmas la mantenían dentro de su esfera corporativa), ventas (78% de las firmas encuestadas) y compras (60% de las firmas encuestadas)<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Es importante destacar que, para muchas empresas, el establecimiento de CSC es un paso previo a la tercerización de las actividades en dichos centros concentradas. En particular, la estandarización y el

En lo que respecta al empleo, es de destacar que los CSC son intensivos en mano de obra. Al tratarse de trabajos de oficina, la cantidad de inversión en capital fijo es limitada lo que, por otra parte, junto con la permanente búsqueda de reducción de costos, le daría un carácter más *footloose* a la actividad<sup>48</sup>.

Los CSC pueden llegar a emplear hasta entre 700 y 1000 personas cuando están encargados de importantes volúmenes de trabajo. En general, el perfil de los empleados es el de graduados universitarios (o estudiantes avanzados) de carreras de administración, contabilidad, recursos humanos y sistemas, en todos los casos con un buen conocimiento de inglés (o del idioma respectivo en el que se realizará la operación). Los conocimientos adquiridos por los empleados, en general, son específicos de las firmas para las que trabajan, más allá de la alta rutinización y estandarización que presentan las tareas que realizan (aunque de todos modos siempre hay un proceso de capacitación que se materializa en estos casos y que en la medida en que haya movilidad de los empleados hacia otras firmas puede generar derrames por la vía de un mejoramiento del capital humano). En todo caso, dado el tipo de actividades que hasta ahora predominan, así como los escasos vínculos de los CSC con las economías en donde funcionan, parecieran surgir dudas acerca de los *spillovers* potenciales que podrían tener los CSC en términos de transferencia de conocimientos. En tanto, dado que los CSC son o bien intra-corporativos, o bien son manejados por ET que se hacen cargo de prestar un servicio para otra corporación en general a nivel global, es poco probable que firmas independientes de capital doméstico en los países receptores puedan ingresar a este tipo de negocios.

Esto no obsta, sin embargo, a que simplemente recorriendo Internet se pueda observar como lugares muy diversos, desde Filipinas o Malasia, hasta las ya mencionadas ciudades y países de Europa Occidental, y pasando por República Checa, Hungría, Botswana o Sud Africa, traten por diversos medios de hacer conocer las ventajas de las que disponen para la instalación de CSC. Probablemente, además de la posibilidad de generar empleos calificados, se vea a los CSC como un escalón para luego atraer inversiones en servicios de mayor complejidad, en los que los derrames o transferencia de conocimientos puedan ser más concretos.

## 2. La situación de América Latina

En los últimos años, los países de América Latina se han vuelto un destino atractivo para la localización de actividades *offshore*, dentro de las cuales se incluyen, como dijimos antes, los CSC. Como indicamos en el apartado III-3 de esta primera parte del trabajo, el Global Service Location Index 2007 de la consultora A.T.Kearney señala que las ventajas de los países de la región como localización de actividades *offshore* no son uniformes entre sí: mientras que Uruguay, Argentina y Costa Rica presentan ventajas en términos de costos, México y Chile tienen claras desventajas en este aspecto mientras que rankean mucho mejor en términos del clima de negocios. Brasil, por otra parte, parece disponer de un buen stock de mano de obra calificada disponible. Una ventaja común a toda la región, como mencionamos en el apartado mencionado,

---

rediseño de los procesos administrativos que conlleva el montaje de un CSC permite a las corporaciones conocer mejor los costos asociados a las distintas etapas de los procesos en cuestión, pudiendo evaluar de mejor manera las ofertas de los proveedores potenciales en una eventual tercerización (KPMG, 2007).

<sup>48</sup> Recuérdese la cita del informe de KPMG mencionada más arriba (2007): “*Companies running shared services centres (SSCs) should regularly re-evaluate their location decisions. Therefore, it appears likely that preferred off-shoring locations will change if relative cost advantages of existing off-shore locations diminish and companies can achieve additional cost reductions by moving their SSCs to new, even cheaper locations*”.

es el huso horario, lo que permite un buen seguimiento en tiempo real de las actividades de los CSC por parte de la casa matriz.

La participación de América Latina en el fenómeno de los CSC parece ser, de todas maneras, aún marginal. Según información provista por la UNCTAD (2004), sólo el 3,6% de los proyectos de establecimiento de CSC llevados a cabo en el bienio 2002-2003 se ubicaron en la región. Es de destacar que Europa Central y del Este, por ejemplo, reunieron el 13,7% de esos proyectos (cuadro 29).

**CUADRO 29**  
**PROYECTOS DE CSC, POR REGIÓN 2002-2003**

Región	Cantidad de proyectos	Porcentaje sobre el total
Países Desarrollados	48	34,5
Países en Desarrollo	91	65,5
Europa Central y del Este	19	13,7
América Latina	5	3,6
Asia en Desarrollo	66	47,5
África	1	0,7
Total	139	100,0

Fuente: UNCTAD (2004)

Los CSC que se encuentran hoy en día en América Latina están orientados tanto a la prestación de servicios para las unidades regionales de negocios como para las unidades globales de negocios de las empresas. Si bien por motivos culturales y estratégicos los CSC de la región proveen en su mayoría servicios a filiales latinoamericanas, hay varios casos donde la provisión es para las casas matrices ubicadas en Estados Unidos e incluso para filiales en otros continentes. Algunos ejemplos de CSC en la región son los siguientes: la multinacional Unilever centralizó en Chile la prestación de servicios financieros para todas sus filiales latinoamericanas con excepción de Brasil. Las líneas aéreas Air France y Delta Airlines centralizaron en el mismo país la atención al cliente para la región. Telefónica realiza el *back office* de varias de sus divisiones de América Latina en Argentina. ExxonMobil, Chevron e InBev –a través de su filial Argentina Quilmes–, en tanto, han instalado CSC en Argentina. En Costa Rica, en tanto, empresas como Procter & Gamble, Baxter America, Intel y varias firmas más establecieron CSC (ANDI, 2005, Piña, 2005, UNCTAD, 2004).

### 3. Encuadramiento de la cadena de valor de los Centros de Servicios Compartidos

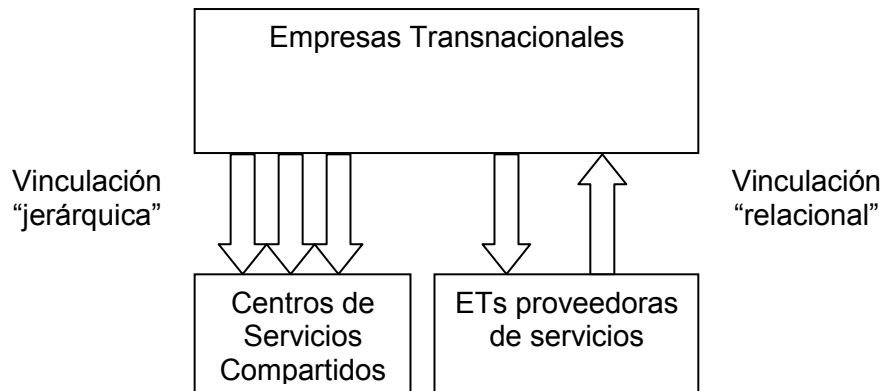
Para encuadrar nuestro caso de estudio tomaremos en consideración los tres factores caracterizadores de los distintos tipos de cadenas de valor según Gereffi y otros (2005).

- Complejidad de la información y de la transferencia de conocimiento requeridas para realizar la transacción: La información que corresponde a las tareas llevadas a cabo por los CSC es compleja en tanto es específica de la firma para la cual el centro presta servicios (la dificultad en la redacción de SLAs es prueba de ello). Debe mencionarse también que la información es, en muchos casos, confidencial ya que se trata de datos referidos a la operatoria interna de la firma.

- Posibilidades de codificar la información y el conocimiento: Las posibilidades de codificación de la información –y su consecuente estandarización- varían según el tipo de actividad. La casa matriz, por lo general, establece directivas claras sobre cómo debe ser la operatoria de los CSC.
- *Capability* de los actuales y potenciales proveedores en relación con los requerimientos de la transacción: además del problema de capabilities, probablemente existan barreras a la entrada que dificultan el ingreso de proveedores independientes a la cadena de valor de los CSC. La mayor parte de dichos centros son intra-corporativos, a la vez que cuando se terceriza se elige usualmente a otras corporaciones transnacionales altamente reconocidas en el mercado. En consecuencia, un proveedor independiente, más allá de sus capacidades, usualmente carece tanto de las credenciales o reputación necesarias para ingresar al negocio, como de la posibilidad de alcanzar la escala que le permita abastecer a escala global a una determinada corporación de un servicio específico.

El gráfico 15 a continuación resume la discusión previa.

**GRÁFICO 15**  
**CADENA DE VALOR DE LOS CSC**



Fuente: elaboración propia

De lo visto en los puntos anteriores podemos afirmar que los CSC estarían insertos en un eslabón jerárquico de la cadena de valor del sector. Esto parecería ser lógico en tanto la mayor parte de los CSC son propiedad de las empresas para las que prestan servicios, las cuales a su vez ejercen un control muy detenido sobre la operación de los centros. El hecho de que mucha de la información manejada tenga un cierto grado de confidencialidad probablemente induzca a las corporaciones a no delegar en un tercero la provisión de estos servicios. La posibilidad de usar precios de transferencia también puede ser un factor que alienta el mantenimiento *in house* de los CSC. De todas maneras, y como mencionamos párrafos más arriba, existen casos donde se tercerizan ciertas tareas realizadas por los CSC, pero en general a una misma firma en todo el mundo. Esta decisión de tercerizar pero a un único proveedor respondería claramente al caso de una vinculación relacional en tanto, si bien la complejidad de la información es alta, en ciertos

casos es posible codificarla y existen proveedores especializados competentes, es decir, con una *capability* alta.

#### 4. Los impactos sobre la región

La región, hoy en día, parece estar inserta de manera marginal en el fenómeno de los CSC. Los centros instalados en la región parecen haber llegado atraídos sobre todo por los bajos costos más que por consideraciones acerca de la expertise de los recursos humanos disponibles. Esto explicaría por qué América Latina no es percibida como una región apta para desenvolver actividades de alta complejidad.

Los encadenamientos productivos de los CSC son muy limitados en tanto la subcontratación de tareas a empresas locales es casi inexistente, existiendo solamente casos de tercerización pero a otras ET. Los CSC tampoco son un insumo clave para las filiales locales ya que, en muchos casos, prestan servicios a la casa matriz o a filiales de otros países sin siquiera interactuar con las subsidiarias del país donde el mismo centro se encuentra. Por otra parte, eventuales derrames generados por la movilidad del personal hacia firmas locales o el surgimiento de *spin-offs* creados por personal capacitado en los CSC parecieran tener un limitado alcance, no sólo porque el conocimiento adquirido por dicho personal puede ser en ocasiones *firm specific*, sino principalmente por las ya mencionadas barreras a la entrada para el ingreso de proveedores independientes en este rubro (aunque ciertamente las capacidades alcanzadas por los recursos humanos podrían ser útiles en otro tipo de negocios, por ejemplo vinculados a *outsourcing* de procesos de negocios). En tanto, las posibilidades de un *upgrade* o jerarquización de cualquier tipo por parte de los CSC responderán, principalmente, a la posibilidad de que los mismos centros se vuelvan proveedores de servicios de mayor valor agregado, contenido tecnológico y/o carácter estratégico.

Los CSC, sin embargo, pueden representar una fuente importante de trabajo, sobre todo de mano de obra con cierto grado de calificación. La actividad requiere usualmente de empleados que tengan buenos conocimientos de idioma (sobre todo inglés) y que tengan estudios universitarios en distintas disciplinas (desde administración y contabilidad hasta sistemas). En ese sentido, los CSC pueden servir de articuladores eficaces de la salida al mercado laboral de muchos graduados jóvenes o estudiantes avanzados. Si bien, como indicamos antes, los conocimientos adquiridos en un CSC probablemente tengan un alto grado de especificidad, la experiencia puede servir de entrenamiento para los recursos humanos aparte de ser un importante generador de empleo.

Parece claro que el establecimiento de un gran número de CSC en un país no resultará en un gran salto en su nivel de desarrollo sobre todo por la limitada vinculación de dichos centros con la trama productiva local y el limitado volumen de los posibles derrames. Sin embargo, la importante generación de puestos de trabajo de nivel medio de calificación, junto con el consecuente ingreso de divisas -ya que en general se trata de actividades fuertemente orientadas a la exportación- y las eventuales posibilidades de *upgrading* en el tipo de servicios prestados, podrían justificar que desde la política pública se generen ambientes favorables para la recepción de este tipo de inversiones. A la vez, hay que considerar el carácter *footloose* que pueden tener estos centros, lo cual llama a no confiar únicamente en los costos como ventaja competitiva.



## X. Conclusiones

De lo analizado en este trabajo, surge con bastante claridad que en varios países latinoamericanos existe una dinámica exportadora bastante intensa en el área de servicios. La región –o al menos los países de mayor tamaño y/o mayor disponibilidad relativa de recursos humanos– es considerada ya entre las posibles localizaciones disponibles para, por ejemplo, hacer *offshoring* de procesos de negocios o instalar centros de servicios compartidos. Asimismo, las ET que operan en las distintas ramas del mundo de los servicios han venido realizando inversiones en varios países del continente, generalmente en búsqueda de establecer centros de exportación.

En una caracterización general, diremos que las naciones de América Latina usualmente presentan costos laborales competitivos (aunque con diferencias fuertes entre países), recursos humanos con niveles de calificación apropiados (en los países más avanzados), pero usualmente limitados en cuanto a su disponibilidad<sup>49</sup>, macroeconomías e instituciones con tendencia a la volatilidad (en general), infraestructuras TICs relativamente modernas (nuevamente, en los países más avanzados) y algunas ventajas en materia de huso horario (factor importante para el desarrollo de trabajos en línea) y afinidades culturales –estas dos últimas condiciones en comparación con países asiáticos fundamentalmente-. En algunos casos el factor cercanía geográfica juega favorablemente (México, América Central y Caribe), pero en otros naturalmente ocurre lo contrario (Cono Sur), aunque esa cercanía sólo es relevante para ciertos tipos de operaciones.

En el balance, con luces y sombras, existe en varios países de la región el potencial para aprovechar las amplias oportunidades existentes para la exportación de servicios. Algunos gobiernos ya han tomado nota de este fenómeno y comienzan a apoyar más activamente lo que hasta ahora fue algo surgido básicamente de los movimientos del mercado.

Sin embargo, pese a que las tendencias parecen promisorias, al presente la participación de América Latina en los mercados mundiales es todavía acotada. Más aún, esa inserción se limita, en general, por el momento, a segmentos de baja o moderada complejidad tecnológica y/o que no resultan estratégicos en términos de las actividades globales de las corporaciones que dominan las cadenas de valor (y esto vale para investigación clínica, ingeniería y construcción, software u *outsourcing*, ya que en todos los casos se replica más o menos el mismo patrón). La

---

<sup>49</sup> Esto es así no sólo por una cuestión de tamaño total de la población, sino también de patrón de elección de carreras a nivel universitario, aspecto que es particularmente visible en áreas como ingeniería o informática.

región entonces, o al menos algunos países dentro de ella, es observada como un lugar atractivo para la deslocalización de ciertos tipos de servicios, pero podría estar perdiendo terreno relativo, tanto en calidad como en cantidad de inversiones, frente a Asia y Europa del Este.

Otros tres aspectos merecen ser destacados como amenazas o debilidades. En primer lugar, la falta de patrones claros de especialización. Dada la dificultad para presentarse como localizaciones alternativas factibles para servicios de muy diverso tipo –por las ya comentadas limitaciones en materia de recursos humanos–, resultaría razonable pensar en estrategias que apunten a la construcción de capacidades y reputación en determinados nichos o segmentos de mercado, lo cual en general no parece estar ocurriendo.

En segundo lugar, por el momento, parecen ser las filiales de empresas transnacionales las que tienen mayores posibilidades de insertarse como exportadoras de servicios, mientras que para las empresas locales esto parece ser más difícil, al menos si se trata de ingresar a las partes más atractivas de las respectivas cadenas (sea por la complejidad técnica que suponen, por su carácter estratégico o por su rentabilidad relativa). Bien es claro que hay varios casos de éxito de empresas locales exportadoras de servicios de diverso tipo, desde software y servicios informáticos, hasta ingeniería y construcción, que muestran que la tarea no es imposible. El hecho es que, sin embargo, por ahora se trata más bien de sucesos aislados que no llegan a convertirse en una tendencia. Más aún, en algunos casos el ingreso de empresas extranjeras, al generar mayor competencia en un mercado laboral donde la oferta es escasa, conduce a aumentos de salarios que llevan a que sea difícil que las firmas locales puedan retener a su personal más calificado.

En tercer lugar, alguna evidencia sugiere que las operaciones de las filiales de ET que están desarrollando actividades de exportación de servicios en América Latina generan pocas externalidades y encadenamientos con las economías en donde esas operaciones se desarrollan (el principal impacto positivo, por el momento, podría ser el efecto “reputación” que gana el país/región en cuestión al comenzar a ser visto como una localización capaz de proveer determinados tipos de servicios al exterior).

Estas debilidades no deberían sorprendernos demasiado ya que son muy similares a las observadas al analizar la inserción de América Latina en las CGV en bienes manufactureros (ver Kosacoff y otros, 2007). Sin embargo, ello obviamente no autoriza a tomarlas como algo inmodificable.

En este punto, podemos pensar que la dinámica de los mercados internacionales, derivada principalmente de la búsqueda, por parte de las grandes ET, de reducir costos, ganar flexibilidad y acceder a recursos humanos, hará que de todos modos los países de la región (o al menos un conjunto de ellos), aún cuando no hagan demasiado, profundicen su inserción exportadora en los mercados de servicios.

Sin embargo, entendemos que es posible sacarle mayor provecho a estas oportunidades. La pregunta por lo tanto sería: ¿cómo avanzar entonces hacia el logro de una inserción más intensa, tanto cuantitativa como cualitativamente, de América Latina en los mercados mundiales de servicios?

En primer lugar, se debe partir del reconocimiento de la heterogeneidad implícita en esta pregunta, tanto porque los países de la región son distintos entre sí, como porque hay especificidades importantes que caracterizan a cada una de las diferentes actividades dentro del mundo de los servicios.

Con esta importante aclaración en mente, lo primero a decir es que, según lo visto antes, el primer tema clave es la formación de recursos humanos en cantidad y calidad, y tendiendo al reforzamiento de las habilidades y saberes requeridos para este tipo de actividades. Como ya dijimos, al menos en los países más grandes, no se trata sólo de que la población con estudios



secundarios o universitarios sea tan escasa, sino también de la orientación de la matrícula y las carreras respectivas (y también del dominio de determinados idiomas, en particular el inglés).

El mantenimiento y la mejora de la infraestructura en materia de TICs son también fundamentales. En tanto, más allá de la necesidad de mantener marcos regulatorios previsibles y amigables, el otorgamiento de incentivos especiales para atraer inversiones en estas ramas sólo se justificaría si esas inversiones generaran algún tipo de externalidades en materia de formación de recursos humanos, derrames de conocimiento, encadenamientos con empresas locales, universidades, etc. –de lo contrario, bien pudiera ocurrir que comenzara una carrera por replicar esquemas de subsidios que, al final, terminan beneficiando a los inversores pero se acercan a un juego de suma cero para la región como un todo.

Ciertamente, sin embargo, podríamos decir que estas son condiciones necesarias pero que *per se* probablemente no vayan a resolver los problemas mencionados antes respecto del actual patrón de inserción de América Latina en la exportación de servicios<sup>50</sup>. Nos referimos a la falta de un patrón de especialización claro y la inserción en segmentos de baja/moderada complejidad tecnológica, las dificultades de las firmas locales para ingresar en los mercados de exportación de servicios y la debilidad de los encadenamientos y derrames que generan las ET que exportan servicios hacia el resto de las respectivas economías en donde operan. Vamos a referirnos ahora, a continuación, a cada una de estas cuestiones:

### **Patrón de especialización e inserción en cadenas de valor**

Está claro que en las por ahora escasas áreas en donde ya exista cierto nivel de reconocimiento, los países de la región deben profundizar su inserción internacional. Sin embargo, a nuestro juicio ello no es suficiente. En este sentido, por el momento, se están subexplotando las posibilidades de desarrollar una oferta exportadora de servicios asociada a actividades en las que los países de la región cuentan con reconocidas capacidades competitivas: para citar los casos más obvios, la agroindustria en Argentina, el petróleo en Venezuela o México, la minería en Chile, etc. Pero ciertamente la lista no se agota en ramas basadas en recursos naturales, sino que podría extenderse a diversas actividades manufactureras o de servicios “tradicionales”, en las que existan conocimientos y competencias valoradas a nivel internacional.

Más ambiciosamente, en el mediano y largo plazo, también sería relevante pensar en estrategias que apunten a desarrollar capacidades en áreas en las que hoy no hay suficientes ventajas competitivas pero que, sin embargo, resultan promisorias en términos de su potencial de crecimiento del mercado o de la capacidad de generar externalidades, por ejemplo. Esto implicaría apuntar a algo similar a lo que tiempo atrás ocurrió en algunas naciones asiáticas de rápido desarrollo (notoriamente, Japón, Corea, Taiwán), en donde se aplicaron, con éxito, algunas políticas selectivas destinadas a modificar el patrón de especialización productiva y exportadora de dichas economías. Si bien sabemos que las condiciones institucionales para desarrollar tales ejercicios son exigentes y que no pueden ser resultado de una tecnocracia estatal aislada, como fue el caso muchas veces en América Latina, ello más bien llama a mejorar las capacidades del Estado y otros agentes en las economías de la región antes que a renunciar a toda política selectiva<sup>51</sup>.

Aunque se trata de estrategias que tienen un mayor nivel de riesgo que simplemente basarse en las ventajas ya existentes, son apuestas que es probablemente necesario hacer, en

---

<sup>50</sup> En el anexo IV se presenta un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para los distintos segmentos exportadores de servicios que se analizan en este documento.

<sup>51</sup> Recientemente en Chile se ha diseñado una estrategia vinculada a innovación y exportaciones que contiene elementos de selectividad y trata de contemplar la posibilidad de que existan fallas de gobierno y de otro tipo que hagan fracasar dicha estrategia, un ejemplo que tal vez valga la pena estudiar.

particular en los países más grandes, si se quiere aprovechar las potencialidades que ofrece el mercado mundial de servicios, tanto en materia de generación de divisas y empleo como de derrames tecnológicos. Dado que se trata de estrategias de largo plazo, deberían comenzar a ser diseñadas de manera más o menos urgente, considerando que el desarrollo de capacidades y competencias en estas áreas nuevas llevará cierto tiempo<sup>52</sup>.

En cualquier caso, pensamos que, más allá del patrón de especialización que se pueda desarrollar en cada uno de los países de la región, se debe perseguir la generación de espacios de mercado en donde la competencia esté menos sujeta a costos y se base más en conocimientos y capacidades específicas (por ejemplo, del BPO al KPO –*knowledge process outsourcing*). Creemos que esto haría que las inversiones y las exportaciones respectivas estén menos sujetas a amenazas de relocalización en función de subas de salarios, por ejemplo, a la vez que podría abrir oportunidades para progresar en las respectivas cadenas de valor en cuanto al tipo de servicios que se prestan desde la región.

Entendemos que los países de la región deberían, por ejemplo, estimular el desarrollo de actividades de mayor valor agregado y/o complejidad tecnológica. Por ejemplo, es el caso de la investigación clínica, en donde las actividades de exportación se concentran en etapas en donde la necesidad de I+D local es muy baja o nula. Más allá de ejemplos puntuales, sin embargo, la cuestión es entender que las ET están descentralizando no sólo actividades rutinarias o de baja relevancia, sino que también crecientemente deslocalizan tareas de mayor complejidad, lo cual habla de la necesidad de apuntar a captar también inversiones destinadas a desarrollar dichas tareas.

### **La exportación de servicios por parte de empresas locales**

Señalamos más arriba que las firmas locales encontraban más dificultades que las filiales de empresas transnacionales para ingresar en los mercados mundiales de exportación de servicios. Probablemente, como se sugirió antes, en la medida en que existen ese tipo de filiales operando en América Latina las firmas locales pueden aprovechar ciertas ventajas vinculadas a la construcción de reputación o conocimiento de determinados países/regiones como capaces de abastecer ciertos tipos de servicios.

Sin embargo, esto seguramente no es suficiente si se quiere una creciente y fuerte presencia de empresas locales en los mercados mundiales. Para ello hacen falta factores tales como: a) disponibilidad de financiamiento a tasas apropiadas; b) establecer vinculaciones con las filiales de las empresas transnacionales a través de relaciones de subcontratación, proyectos conjuntos, etc., tal que permitan a las empresas locales ganar conocimiento y reputación más allá de la que pueda tener el país o la región de origen; c) ayudar a las firmas locales a mejorar sus procesos de gestión y sus sistemas de calidad, incluyendo la acreditación de certificaciones que eventualmente puedan ser relevantes para ciertos mercados.

### **Encadenamientos hacia el resto de la economía**

Finalmente, está la cuestión de los eslabonamientos e impactos que las exportaciones de servicios pueden generar hacia el resto de las respectivas economías en donde esas exportaciones se generan. Por el momento, en muchos casos estos eslabonamientos parecen ser débiles. En este sentido, creemos relevante, en primer lugar, apuntar, en la medida de lo posible, a que se generen capacidades de abastecer insumos, bienes de capital, etc. asociadas a la oferta de servicios, de modo de aumentar el efecto multiplicador de dichas actividades sobre la economía local.

---

<sup>52</sup> En el ínterin, si, por ejemplo, existe una escasa oferta del tipo de recursos humanos necesario para ciertas actividades, es posible pensar en alentar la inmigración de personal con las habilidades requeridas.

Asimismo, la posibilidad de generar derrames se elevaría en la medida en que ocurran alguna o varias de las siguientes cosas: i) se progrese hacia la exportación de servicios de mayor valor agregado en donde tal vez puedan surgir interacciones con universidades, laboratorios, etc.; ii) existan más vínculos con firmas locales, no sólo en la provisión de bienes, sino también en forma de alianzas, relaciones de subcontratación estables, etc.; iii) la movilidad del capital humano lleve a que el personal entrenado en las firmas exportadoras pueda migrar hacia emprendimientos nuevos o generar nuevos negocios de exportación.

Para finalizar, queremos enfatizar una cuestión que ha sido mencionada en varios lugares de este documento, y que tiene que ver con el hecho de que construir capacidades para exportar servicios es una tarea que lleva tiempo, especialmente si se quiere ir más allá de actividades de baja complejidad en donde no es preciso contar con muchas más condiciones que la disponibilidad de mano de obra a costos bajos (un ejemplo podrían ser los *call centres*).

Algunos de los ejemplos exitosos de inserción exportadora de países de América Latina en el área de servicios ilustran sobre la importancia de estas capacidades y cómo ellas son resultados de procesos de acumulación en el tiempo. Es el caso de las exportaciones de servicios de ingeniería y construcción que realizan empresas argentinas y brasileñas en base a saberes adquiridos previamente a lo largo de extensas trayectorias evolutivas basadas primero en la atención del mercado local, luego de países vecinos y finalmente avanzando hacia mercados extra-regionales.

Lo mismo se aplica en gran medida, aunque las empresas son más jóvenes, al sector de software y servicios informáticos, que si bien sólo en años recientes ha tenido una salida exportadora pujante en algunos países, reconoce trayectorias que se extienden hacia varias décadas atrás. De hecho, en uno de esos países, la Argentina, se intentó incursionar en la producción de hardware en los setenta y en los ochenta, proyectos que, aunque truncados, no dejaron de generar capacidades y conocimientos luego aplicables en el área del software y los servicios (lo mismo vale para Brasil, aunque las exportaciones de software y servicios informáticos de ese país todavía son bajas en relación al tamaño del sector).

De una manera no tan directa, pero igualmente ilustrando sobre la relevancia del tema, se observa que la difusión de las actividades de investigación clínica en varios países de la región se basa en la existencia de profesionales e instituciones en el área de biomedicina que cuentan con reconocimiento a nivel internacional. Lo mismo vale, por ejemplo, para las crecientes exportaciones de servicios asociados a publicidad en Argentina, país que cuenta con una larga trayectoria de premios y distinciones en las principales competencias internacionales en la materia. Tomando el caso puntual de una empresa, IBM Argentina ha logrado una importante inserción exportadora en servicios de soporte técnico y mantenimiento gracias a la amplia experiencia que posee su personal sobre plataformas tecnológicas discontinuadas y/o que son desconocidas para otras filiales, lo cual le permite a la filial argentina abastecer a distintos países de la región.

Si bien, como dijo antes, la existencia de estas trayectorias largas no es siempre condición para ingresar en los mercados de exportación de servicios, al menos es necesario tener en cuenta que, si se quiere avanzar en el tipo de estrategias de *upgrade* mencionadas más arriba, es preciso no sólo detectar y potenciar espacios en donde existan capacidades relativamente desarrolladas que puedan ser explotadas exitosamente en los mercados mundiales de servicios, sino que también es necesario pensar, tal como se dijo antes, en la generación de competencias en áreas nuevas. El poner estas cuestiones en la agenda del Estado y del sector privado en los países de la región sería un primer paso para avanzar por este sendero.

En suma, América Latina está frente a una oportunidad para expandir y diversificar sus mercados de exportación, generar empleos y, eventualmente, obtener diversos tipos de

externalidades gracias a la exportación de servicios. El mercado mundial es amplio, ofrece diferentes clases de oportunidades y se prevé que continuará expandiéndose a tasas elevadas. La región ha comenzado a insertarse en las cadenas de valor en muchos de los segmentos del sector servicios, básicamente gracias al empuje propio del aumento de la demanda y las acciones de los agentes privados. Es hora de que las políticas públicas hagan su parte, apuntando a consolidar y profundizar esa inserción y a amplificar los efectos positivos que la misma puede tener sobre los países de la región.

## Bibliografía

- Achá Alvarez, V. y Bravo Lillo, C. (2007), “Oportunidades y desafíos de la industria de software en Chile”, en (ed.), *Oportunidades y desafíos de la industria de software en América Latina*, CEPAL.
- AmCham, (2006), “exportación de servicios - oportunidades de crecimiento para la Argentina”, AmCham Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina.
- ANDI (2005), “Capítulo 5: Exportación De Servicios”, en ANDI (ed.), *Cien nuevos productos y servicios con potencial de exportación desde Antioquía al mercado de los Estados Unidos*.
- Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. y Albornoz, I. (2007), “Innovación y competitividad en tramas globales”, *Documento de Proyecto*, CEPAL, Buenos Aires.
- Aragón, E., Campos, M. y Fouquet, A. (2007), *The Emergence of New Successful Export Activities in Mexico*, EGAP - Tecnológico de Monterrey.
- Arora, A., Gambardella, A. y Torrisi, S. (2001), “In the Footsteps of Silicon Valley? Indian and Irish Software in the International Division of Labour”, *Discussion Paper* N° 00-41, Stanford Institute for Economic Policy Research.
- Artopoulos, A. (2007), “Sistemas Emergentes De Innovación. Buenos Aires, Hub De Producción Audiovisual”, *Razón y palabra*, (Ed. Electrónica), No. 54.
- Artopoulos, A., Friel, D. y Hallak, J. C. (2007), “Challenges of Exporting Differentiated Products to Developed Countries: The Case of Sme-Dominated Sectors in a Semi-Industrialized Country”, *The emergence of new successful export activities in Latin America*, IADB.
- Aspray, W., Mayadas, F. y Vardi, M. Y., (2006), *Globalization and Offshoring of Software: A Report of the Acm Job Migrating Task Force*.
- ATKearney (2007a), *Destination Latin America: A near-Shore Alternative*.
- \_\_\_\_\_ (2007b), *Global Services Location Index 2007*.
- Ava, P. G., (2006) “Las industrias culturales argentinas y su inserción en el comercio internacional”, BID-UNESCO-IESALC-Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina.
- Bastos Tigre, P. y Marques, F. (2006), “Conceitos, Tendências Internacionais E Aspectos Econômicos Do Software”“, Universidad Federal de Río de Janeiro, mimeo preparado para el proyecto "Oportunidades y Desafíos de la Industria de Software en América Latina".

- Bastos Tigre, P. y Marques, F. (2007a), “Aspectos Económicos Del Software E Implicancias Para Latinoamérica” en (ed.), *Oportunidades y desafíos para la industria del software en américa latina*, CEPAL.
- \_\_\_\_\_, (2007b), “Capítulo 3: Brasil”, en (ed.) *Complementación productiva en la industrial del software en los países del Mercosur: impulsando la integración regional para participar en el mercado global, red Mercosur*.
- \_\_\_\_\_, (2007c), *A Indústria De Software E Serviços Na América Latina: Uma Visão De Conjunto*, CEPAL.
- Berman, S. J., Battino, B., Shipnuck, L. y Neus, A. (2007), *The End of Advertising as We Know It*, IBM Institute for Business Value.
- bin Adb Kadir, M.R. (2007) Discurso pronunciado en *Shared Services and Outsourcing in the Financial Sector – A Joint Forum by Bank Negara Malaysia and the Multimedia Development Corporation*, Banco Central de Malasia, Kuala Lumpur.
- Bitzer, J. (1997), “The Computer Software Industry in East and West: Do Eastern European Countries Need a Specific Science and Technology Policy?” *Discussion Paper N°149*, Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Booz Allen Hamilton y NASSCOM, (2006), “Globalization of Engineering Services: The Next Frontier for India”.
- CAEME, (2007), *Desarrollo de la investigación clínica en la Argentina*, Buenos Aires:
- CEPAL, (2006), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe – 2005*, CEPAL, Santiago, Chile.
- \_\_\_\_\_, (2007), “El Comercio De Servicios En América Latina Y El Caribe - Un Análisis De Su Dinamismo Reciente”, en (ed.), *Panorama de inserción de América Latina 2006-2007*, Santiago, Chile.
- Clarín (2004), “Centrales de medios: el tercero en discordia”, *Suplemento Económico*, 20/6/2004.
- Consulting, OCO, (2005), “FDI Quarterly: Strategic Investment Locations 2005”, Issue 3.
- Correa, C., (1996), “Strategies for Software Development from Developing Countries”, *World Development*, Vol. 24, No. 1.
- Couto, V., Mani, M., Lewin, A. Y. y Peeters, C. (2006), “The Globalization of White-Collar Work: The Facts and Fallout of Next-Generation *Offshoring*”, Duke University’s Fuqua School of Business and Booz Allen Hamilton.
- Cretaz, J. (2006), “Proyección de oportunidades”, *La Nación*, 19/09/2006.
- Crustafon Baqués, C. (2006), “El Espacio Audiovisual Iberoamericano: Análisis Del Papel De Los Conglomerados Multimedia En La Creación De Un Mercado Audivosiual”, IX Congreso IBERCOM, Sevilla-Cádiz:
- Da Motta Veiga, P. (2002), “Estudos Setoriais Para Subsidiar as Negociações Comerciais De Acesso a Mercados - Serviços De Engenharia”, FUNCEX.
- Dell” Orto, Susan, (2007), “*Offshore Outsourcing: A Problem or a Solution?*” CENews.com,
- Dihel, N., Eschenbach, F. y Shepherd, B. (2006), “South-South Services Trade”, *OECD Trade Policy Working Paper No. 39*,
- Dosi, G. (1995), “The Contribution of Economic Theory to the Understanding of a Knowledge-Based Economy”, *Employment and growth in the knowledge-based economy*, IIASA, Viena.
- Dossani, R. y Kenney, M. (2003), “Went for Cost, Stayed for Quality? Moving the Back Office to India”, Asia/Pacific Research Center, Stanford University.
- Dunning, J., (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, University of Reading: Adison Wesley.
- Fey, C., Schmitt, D. y Bisson, G. (2005), “The Global Trade in Television Formats”, FRAPA - ScreenDigest.
- Frost y Sullivan (2005), “Shared Services and Outsourcing. Hub Potential Analysis”.
- Gatto, F. y Kosacoff, B. (1983), “Exportación argentina de servicios de ingeniería y construcción”, *Documento de trabajo N°6*, Oficina de CEPAL en Buenos Aires.

- Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T. (2005), “The Governance of Global Value Chains”, *Review of International Political Economy*, Vol. 12, No. 1.
- González, I. y Pittaluga, L. (2007), “Capítulo 4: Uruguay” en (ed.) *Complementación productiva en la industria del software en los países del Mercosur: impulsando la integración regional para participar en el mercado global*, Red Mercosur.
- Hansen, A. (2007), “Call Centers - Exportación De Servicios”, en *AmCham La cámara de comercio de los EE.UU. en la República Argentina*.
- Heeks, R. (1999), “Software Strategies in Developing Countries”, *Working Paper Series N°6*, IDPM: University of Manchester.
- Heeks, R., Krishna, S., Nicholson, B. y Sahay, S., (2000), “Synching or Sinking: Trajectories and Strategies in Global Software Outsourcing Relationships”, *Development Informatics, Working Paper Series N° 9*.
- Hoch, D., Roeding, C., Purkert, G. y Lindner, S., (1999), *Secrets of Software Success. Management Insights from 100 Software Firms around the World.*, Boston, Harvard Business School Press.
- Horsky, S., (2006), “The Changing Architecture of Advertising Agencies”, *Marketing Science*, Vol. 25, No. 4.
- Horsky, S., Michael, S. C. y Silk, A. J. (2005), “On Inter-Industry Variation in the Vertical Integration of Advertising Services”, *Harvard Business School Marketing Research Papers 06-025*.
- Humphrey, J. y Schmitz, H. (2000), “Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research”, *IDS Working Paper N° 120*, University of Sussex.
- Katz, M. y Shapiro, C. (1985), “Network Externalities, Competition and Compatibility”, *American Economic Review*, Vol. 75, No. 3.
- Kenney, Martin y Dossani, Rafiq, (2005), “Offshoring and the Future of U.S. Engineering: An Overview”, *The Bridge - National Academy of Engineering*, Vol. 35, No. 3.
- Kosacoff, B., López, A. y Pedrazzoli, M. (2007), “Comercio, Inversión Y Fragmentación Del Comercio Global: ¿Está Quedando Atrás América Latina?” *Serie Estudios y Perspectivas N° 39*, CEPAL, Buenos Aires.
- KPMG, (2007), *Managing Performance through Shared Service Centers*.
- Langlois, R.N. (2001), “Knowledge, Consumption and Economic Growth”, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol., No. 11.
- Lewin, A. Y., Peacock, M., Peeters, C., Russell, J. y Sutton, G. (2005), “2nd Bi-Annual Offshore Survey Results”, Duke University CIBER/Archstone Consulting.
- Liñero, L., Arantes Berry, C., Caracciolo, D., Cook, A., Vargas Cifuentes, J. y Saborio, A. (2007), “Taxing Shared Service Centers”, *International Tax Review*, Suplemento- Latin America 5ta Edición, No. 9.
- Lipsey, R. E. (2006), “Measuring International Trade in Services”, *Working Paper 12271*, NBER.
- López, A. (2003), “Innovación y propiedad intelectual en la industria del software y los servicios informáticos. Situación y perspectivas para los países en desarrollo”, preparado para la Reunión Regional OMPI-CEPAL sobre el Sistema Nacional de Innovación: Propiedad Intelectual, Universidad y Empresa. Santiago de Chile, 1 a 3 de octubre de 2003:
- López, A., Pupato, G. y Sacroisky, A. (2005), “La propiedad intelectual en las pequeñas y medianas empresas: el caso argentino”, Ginebra: OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual),
- López, A. y Ramos, D. (2007), “Oportunidades y desafíos para la industria del software en Argentina” en (ed.) *Oportunidades y desafíos para la industria del software en América Latina*, CEPAL.
- Mac Donald, P. (2007), “Crecimiento De Los Centros De Contacto En México Y Su Nivel De Competitividad Ante El Entorno Mundial”, *Contact Forum*, Vol., No. 17.

- Malbon, J. (2003), “All the Eggs in One Basket: The New Tv Formats Global Business Strategy” en M. Keane, A. Moran and M. Ryan (ed.) *Audiovisual Works, TV Formats and Multiple Markets*, Brisbane: Griffith University.
- Markusen, J. y Strand, B. (2006), “Trade in Business Services in General Equilibrium”, “Globalization of services - implications for small open economies”, conference sponsored by the Research Institute for Industrial Economics, Stockholm.
- Mazziotti, N. (2006), “La Expansión De La Telenovela”, *Revista de la Facultad de Comunicación*, Universidad de Lima, Vol., No. 14.
- McKinsey Global Institute, (2005), *The Emerging Global Labor Market*.
- Messner, J. I. (2006), “Offshoring of Engineering Services in the Construction Industry”, Taller de Offshoring of engineering: facts, myths, unknowns and implications, National Academy of Engineering.
- MIT/SOFTEX, (2003), *The Software Industry in Brazil - 2002: Strengthening the Economy of Knowledge*, Campinas, Brasil.
- Mochi, P. y Hualde, A. (2007), “Oportunidades y desafíos para la industria del software en México” en (ed.) *Oportunidades y desafíos para la industria del software en América Latina*, CEPAL.
- Moran, A. (2003), “Two or Three Things I Know About Formats” en M. Keane, A. Moran y M. Ryan (ed.) *Audiovisual Works, TV Formats and Multiple Markets*, Brisbane, Griffith University.
- Morrison, A., Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. (2006), “Global Value Chains and Technological Capabilities: A Framework to Study Industrial Innovation in Developing Countries”, *Innovation Systems for Competitiveness and Shared Prosperity in Developing Countries*, India.
- NASSCOM y Everest Research Institute (2008), “Roadmap 2012 - Capitalizing on the Expanding Bpo Landscape”.
- OECD (2006a), *Information Technology Outlook*, OECD, Paris.
- \_\_\_\_\_ (2006b), “OECD Statistics on International Trade in Services 1995-2004”. *2006 Edition*.
- \_\_\_\_\_ (2007), “Staying Competitive in the Global Economy: Moving up the Value Chain”,
- PACT (2007), “2006 Annual Uk Tv Exports Statistics” (en línea) Dirección URL: <http://www.pact.co.uk/press/releases/detail.asp?id=5967>,
- Perelman, P. y Seivach, P. (2007), *La industria de videojuegos en argentina. Diagnóstico de la situación actual y perspectivas*, CEPAL.
- PhRMA (2007), *Pharmaceutical Industry Profile 2007*, Pharmaceutical Research and Manufacturers of America – PhRMA, Washington DC.
- Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. (2005), “Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina: el papel de las políticas”, *Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible*, BID.
- Piña, J. (2005), *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*. CEPAL.
- Quickstart Global (2007), “Globalization of Creative Service Agencies. The Argument and Economic Case for Offshoring in the Creative Services Industry.” *Quickstart Global White Paper*.
- Rodríguez, K. H. (2007), “Oportunidades y desafíos para la industria del software en Colombia” en (ed.) *Oportunidades y desafíos para la industria del software en América Latina*, CEPAL.
- Sako, M. (2005), “Outsourcing and Offshoring - Key Trends and Issues”, Said Business School, Oxford.
- Shuchman, M. (2007), “Commercializing Clinical Trials - Risks and Benefits of the Cro Boom”, *New England Journal of Medicine*, Vol. 357, No. 14.
- Silk, Alvin J. y Berndt, E. R. (2003), “Scale and Scope Economies in the Global Advertising and Marketing Services Business”, *NBER Working Paper* 9965.
- Stok, G. (2008) “La globalización de las telenovelas” (en línea), Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com> (11/01/08).



- Television Research Partnership, Colwell, T. y Price, D. (2004), "Rights of Passage. British Television in the Global Market", British Television Distributor's Association and UK Trade & Investment.
- Torrissi, S. (1998), *Industrial Organization and Innovation. An International Study of the Software Industry*, Edward Elgar, Cheltenham.
- UNCTAD (1994), "World Investment Report 1994 - Transnational Corporations, Employment and the Workplace", Naciones Unidas, Ginebra.
- \_\_\_\_\_ (2004), "World Investment Report 2004 - the Shift toward Services", Naciones Unidas, Nueva York.
- \_\_\_\_\_ (2005a), "Report of the Expert Meeting on Trade and Development Aspects of Professional Services and Regulatory Frameworks", UNCTAD.
- \_\_\_\_\_ (2005b), "World Investment Report 2005 - Transnational Corporations and the Internationalization of R&D", Naciones Unidas, Nueva York.
- \_\_\_\_\_ (2006), "World Investment Report 2006: Fdi from Developing and Transition Economies - Implications for Development", Naciones Unidas, Nueva York.
- UNIDO (2005), "Industrial Development Report 2005: *Capability* Building for Catching-Up. Historical, Empirical and Policy Dimensions." UNIDO Viena.
- Valls Pereira, L. y Sennes, R. (2007), "Serviços No Brasil".
- Varis, T. (1985), "International Flow of TV Programmes", UNESCO.
- Wadhwa, V., Gereffi, G., Rissing, B. y Ong, R., (2007), "Where the Engineers Are", Duke University - Global engineering and entrepreneurship.
- Williamson, O., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, Nueva York.
- WTO, (1998), "Advertising Services - Background Note", WTO - Council for Trade in Services.



## **Anexos**

## ANEXO I. Cobertura estadística de los modos de provisión internacional de servicios

Modo	Cobertura estadística
Modo 1 Comercio transfronterizo	<p><u>Balanza de Pagos –BP- (5ª ed.)</u>: transporte (mayor parte), servicios de comunicación, servicios de seguro, servicios financieros, royalties y licencias.</p> <p>Parte de: <i>servicios de computación e información, otros servicios empresariales y servicios personales, culturales y recreativos</i></p> <p><u>Estadísticas sectoriales</u>: telecomunicaciones, transporte aéreo.</p>
Modo 2 Consumo en el exterior	<p><u>BP (5ª ed.)</u>: viajes (excepto bienes comprados por viajeros); arreglos a barcos y aviones en puertos y aeropuertos extranjeros (bienes); parte de <i>transporte</i> (servicios auxiliares y de soporte a barcos y aviones en puertos y aeropuertos extranjeros)</p> <p><u>Estadísticas sectoriales</u>: turismo</p>
Modo 3 Presencia comercial	<p><u>Comercio de servicios en filiales extranjeras</u>: Foreign Affiliates Trade Statistics (FATS)</p> <p><u>BP (5ª ed.)</u>: parte de <i>servicios de construcción</i></p> <p><u>Estadísticas de Inversión Extranjera Directa – IED-</u>: complementarias de las estadísticas FATS</p>
Modo 4 Movimiento de personas físicas	<p><u>BP (5ª ed.)</u>: parte de <i>servicios de computación e información, otros servicios empresariales, servicios personales, culturales y recreativos y servicios de construcción</i>.</p> <p><u>FATS (información suplementaria)</u>: empleo extranjero en filiales extranjeras.</p> <p><u>BP (5ª ed.) (información suplementaria)</u>: flujos relacionados con motivos laborales.</p> <p><u>Otras fuentes</u>:            OIT Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (ISCO 88);            Clasificación Internacional de Situación de Empleo (ICSE 93)            Estadísticas migratorias;            Estadísticas de turismo (viajes de negocios);            Estadísticas acerca de permisos de trabajo otorgados</p>

Fuente: Dihel y otros, 2006.

## ANEXO II. Cobertura de los componentes de la Clasificación Extendida de Servicios de la Balanza de Pagos (EBOPS)

Componente	Sub-componente	Cobertura
Servicio de Transporte	Transporte marítimo  Transporte aéreo  Otros transportes	Transporte por mar, de pasajeros y de mercancías  Transporte por aire, de pasajeros y de mercancías  Transporte por carretera, por ferrocarril y espacial; servicios de transmisión de energía eléctrica y por tuberías; otros servicios de apoyo y auxiliares al transporte.
Viajes	Viajes de negocio  Viajes personales	Compra de bienes y servicios por viajeros de negocios  Compra de bienes y servicios por turistas en viajes privados. Incluye servicios de educación y de salud adquiridos por turistas.
Servicios de Comunicación	Servicios postales y de mensajería    Servicios de telecomunicación	Recogida, transporte y entrega de cartas, periódicos, diarios, folletos, paquetes, servicio de telegramas o entrega de correo expreso puerta a puerta  Transmisión de sonido, imágenes u otra información por teléfono, telex, telegrama, radio y televisión por cable y servicios de correo electrónico, facsimil, teleconferencia, y servicios de apoyo
Servicios de Construcción	Construcción en el exterior    Construcción en la economía declarante	Servicios de construcción provistos a no residentes por empresas residentes en la economía local (exportación) y los bienes y servicios comprados en la economía extranjera por empresas residentes (importación) Servicios de construcción provistos a residentes de la economía declarante (local) por empresas no residentes (importación) y bienes y servicios adquiridos en la economía local por dichas empresas (exportación)
Servicios de Seguros	Seguros de vida y cajas de pensiones/renta vitalicia Seguros de fletes Otros seguros  Reaseguros	Primas y aportes, indemnizaciones y recuperaciones pagas entre residentes y no residentes  Subcontratación de una parte del riesgo del seguro a cambio de una participación proporcionada de los ingresos por primas

<b>Componente</b>	<b>Sub-componente</b>	<b>Cobertura</b>
	Servicios auxiliares de seguros	Comisiones, servicios de intermediación y representación, servicios de consultoría en materia de seguros y servicios de evaluación y tasación
Servicios financieros	Servicios financieros	Comisiones y gastos relacionados con operaciones en títulos, con la intermediación financiera, con la administración de activos, con la consultoría financiera o crediticia y con los seguros de crédito. Se incluyen también los giros postales y las comisiones de intermediación en operaciones de inversión y en la compraventa de inmuebles.
Servicios de Computación e Información	Servicios de computación	Servicios de hardware y relacionados con software y procesamiento de datos
	Servicios de agencias de noticias	Provisión de noticias, fotografías y artículos especiales para los medios
	Otros servicios de información	Servicios de almacenamiento de datos y suscripciones a periódicos y revistas
Regalías y Licencias	Franquicias y derechos similares	Pagos y cobros internacionales en concepto de franquicias y regalías por el uso de marcas registradas
	Otras regalías y licencias	Pagos y cobros por el uso autorizado de activos intangibles no financieros y no producidos y derechos de propiedad intelectual.
Otros Servicios Empresariales	Servicios de compra-venta	Compra de un bien a un no residente por parte de un residente y reventa a otro no residente
	Otros servicios relacionados con el comercio	Comisiones relacionadas con transacciones de bienes y servicios
	Servicios de arrendamiento de explotación (leasing)	Alquiler de vehículos, aeronaves y embarcaciones sin sus tripulaciones
	Servicios jurídicos, contables y de asesoramiento	Servicios de asesoramiento jurídico y de asistencia en cualquier procedimiento judicial, de compilación de estados contables, de consultoría empresarial y relaciones públicas
	Servicios de publicidad, investigación de mercados y encuestas de opinión pública	Diseño, creación y comercialización de publicidades, servicios de exposición prestados por ferias comerciales y promoción de productos, investigaciones de mercados y encuestas de opinión.
	Servicios de Investigación y	Investigación y desarrollo de

Componente	Sub-componente	Cobertura
	<p>Desarrollo</p> <p>Servicios de arquitectura, ingeniería y otros servicios técnicos</p> <p>Servicios de tratamiento de residuos y descontaminación</p> <p>Servicios agrícolas, mineros, industriales, ambientales y de transformación en el lugar</p> <p>Otros servicios empresariales</p>	<p>nuevos productos y procedimientos, desarrollo de sistemas que signifiquen adelantos tecnológicos</p> <p>Diseño y planificación de obras urbanas y otros proyectos, supervisión de obra, servicios de inspección técnica.</p> <p>Tratamiento de desechos, eliminación de la contaminación, rehabilitación de minas y servicios de saneamiento</p> <p>Suministro de maquinaria agrícola con personal, tratamiento de cultivos, estudios geológicos, ingeniería de minas y servicios de transformación de bienes</p> <p>Servicios empresariales que no pueden clasificarse en los componentes anteriores: servicios de seguridad, de traducción, de limpieza de edificios, servicios inmobiliarios y de distribución de electricidad, agua o gas (cuando pueden identificarse separados de los de transmisión)</p>
Servicios Personales, Culturales y Recreativos	<p>Servicios audiovisuales y conexos</p> <p>Otros servicios personales, culturales y recreativos</p>	<p>Servicios y derechos relacionados con la producción y distribución de medios audiovisuales, de espectáculos deportivos y circenses, honorarios recibidos por actores y productores.</p> <p>Servicios de educación y de salud a distancia (no <i>in situ</i>) y otros servicios no incluidos en el componente anterior</p>
Servicios de Gobierno n.e.p.	<p>Servicios de embajadas, consulados, de unidades y organismos militares</p> <p>Servicios de otros organismos gubernamentales</p>	<p>Gastos de embajadas, consulados, unidades militares, etc. que no puedan incluirse en las cuentas anteriores. Incluye adquisición de muebles e inmuebles, vehículos y gastos personales de diplomáticos o funcionarios consulares y de las personas a su cargo en el país que se encuentran</p> <p>Gastos correspondientes a oficinas de turismo, oficinas de información y difusión, etc. que no puedan incluirse en las cuentas anteriores.</p>

Fuente: elaboración propia.

## ANEXO III. Análisis por rubro de los flujos de comercio en los nuevos sectores dinámicos de servicios

### 1. Importaciones de la OCDE

#### 1.1 Servicios de Construcción

Las importaciones de servicios de construcción de la OCDE representaron, en 2005, sólo el 1,3% de las importaciones totales de servicios<sup>53</sup>. El mayor importador de este tipo de servicios en 2005 fue Alemania, por un monto de 6500 millones de dólares y explicando poco más del 27% de las importaciones de servicios de construcción de la OCDE (cuadro A.1). Le siguieron Japón, con importaciones por casi 4 800 millones de dólares y una participación del 20% en el total, Italia y España, con participaciones del 9,1% y 4,5% respectivamente. El último de estos países mostró un gran dinamismo en el período al aumentar sus compras en casi un 400%. Esta *performance* no fue única: países como el Reino Unido y Finlandia aumentaron sus compras en cifras superiores al 800%<sup>54</sup>.

CUADRO A.1  
IMPORTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN - OCDE (2005)

	País	Valor en US\$ millones	Crecimiento 2000-2005 en porcentaje	Participación en las importaciones de OCDE, en porcentaje
Primeros cuatro países según participación en importaciones	Alemania	6 501,5	32,1	27,4
	Japón	4 777,8	19,4	20,1
	Italia	2 151,4	88,2	9,1
	España	1 069,5	396,1	4,5
Primeros cuatro países por tasa de crecimiento	Nueva Zelanda	28,2	944,4	0,1
	Reino Unido	827,3	894,4	3,5
	Finlandia	481,9	817,9	2,0
	España	1 069,5	396,1	4,5
	OCDE	23 756,7	45,0	

Fuente: elaboración propia en base a datos de OCDE.

#### 1.2 Servicios de Computación e Información

La importación de Servicios de Computación e Información de la OCDE fue la que creció con mayor intensidad entre las incluidas en los servicios analizados en este anexo. Los montos importados en 2005 aumentaron un 90% en comparación con los valores registrados en 2000 (ver cuadro A.2). Noruega, Hungría y Finlandia son los países que más incrementaron sus compras al exterior, más que cuadruplicando en 2005 los montos del 2000. Los grandes jugadores en la importación de esta clase de servicios fueron los Estados Unidos y Alemania, ambos con importaciones cercanas al 20% de las importaciones de la OCDE y montos entre los US\$ 8 000

<sup>53</sup> Esta cifra debe ser evaluada con cautela, ya que varios países no registran datos acerca de este tipo de flujos o presentan información relativamente inconsistente. Por otra parte, la mayoría de los servicios de construcción se venden a través del modo 3 (presencia comercial), lo cual no siempre se registra en las estadísticas de Balanza de Pagos.

<sup>54</sup> Nueva Zelanda aumentó sus importaciones en casi un 950%. Sin embargo los montos importados son muy bajos: 28,2 millones de dólares en 2005.



millones y US\$ 9 000 millones. En tercer y cuarto lugar les siguieron el Reino Unido y los Países Bajos, con participaciones en el total en torno del 8% en ambos casos.

**CUADRO A.2**  
**IMPORTACIÓN DE SERVICIOS DE COMPUTACIÓN E INFORMACIÓN - OCDE (2005)**

	País	Valor en US\$ millones	Crecimiento 2000-2005 en porcentaje	Participación en las importaciones de OCDE, en porcentaje
Primeros cuatro países según participación en importaciones	Estados Unidos	8 969,0	102,2	19,0
	Alemania	8 462,7	70,9	18,0
	Reino Unido	3 836,4	202,6	8,1
	Países Bajos	3 708,6	213,3	7,9
Primeros cuatro países por tasa de crecimiento	Islandia	11,9	643,8	0,0
	Noruega	1 134,6	372,6	2,4
	Hungría	511,6	301,9	1,1
	Finlandia	1 155,3	304,9	2,5
	OCDE	47 109,3	90,4	

Fuente: elaboración propia en base a datos de OCDE.

### 1.3 Regalías y Licencias

Las compras al exterior realizadas por países de la OCDE bajo este concepto crecieron, entre los años 2000 y 2005, poco más del 60% (ver cuadro A.3). Los países líderes en importaciones de este tipo de servicios fueron Estados Unidos (con importaciones mayores a US\$ 24 000 millones y una participación en el total del 21,2%), Irlanda, Japón (ambos con participaciones del 16,9% y 12,7% respectivamente) y el Reino Unido. Los Países Bajos fueron, entre los países con una participación relativamente alta en las importaciones totales de la OCDE, quienes exhibieron una de tasas más altas de crecimiento de compras de este tipo de servicios en el período 2000-2005, un 235%.

**CUADRO A.3**  
**IMPORTACIÓN DE REGALÍAS Y LICENCIAS - OCDE (2005)**

	País	Valor en US\$ millones	Crecimiento 2000-2005 en porcentaje	Participación en las importaciones de OCDE, en porcentaje
Primeros cuatro países según participación en importaciones	Estados Unidos	24 501,0	48,8	21,2
	Irlanda	19 459,8	145,7	16,9
	Japón	14 633,7	32,9	12,7
	Reino Unido	9 065,4	36,8	7,9
Primeros cuatro países por tasa de crecimiento	Islandia	3,5	400,0	0,0
	Hungría	1 095,7	319,6	0,9
	Países Bajos	8 582,5	235,3	7,4
	Rep. Checa	216,1	165,5	0,2
	OCDE	115 412,0	64,9	

Fuente: elaboración propia en base a datos de OCDE.

## 1.4 Otros Servicios Empresariales

Las importaciones de “Otros servicios empresariales” representaron, en 2005, un 22,3% de las importaciones de servicios de la OCDE. Este valor aumentó poco más del 63% durante el período en estudio (ver cuadro A.4), destacándose países como Suiza (que cuadruplicó sus importaciones), Dinamarca (que las triplicó) e Irlanda (que las duplicó). Las importaciones de este último país representaron más del 7% del total de las compras de la OCDE, porcentaje superado por Alemania, Estados Unidos y los Países Bajos, con participaciones del 11,7%, 9,6% y 8,1% respectivamente. Información disponible a un nivel más desagregado revela que, dentro del rubro de “otros servicios empresariales”, los Estados Unidos aumentaron fuertemente las compras de Servicios de Investigación y Desarrollo y de Arquitectura e Ingeniería, compras que también aumentaron en los países más importantes de la Unión Europea, además de las de Servicios de Publicidad, Agrícolas y Mineros.

**CUADRO A.4**  
**IMPORTACIÓN DE OTROS SERVICIOS EMPRESARIALES - OCDE (2005)**

	<b>País</b>	<b>Valor en US\$ millones</b>	<b>Crecimiento 2000-2005 en porcentaje</b>	<b>Participación en las importaciones de OCDE, en porcentaje</b>
Primeros cuatro países según participación en importaciones	Alemania	46 506,7	32,9	11,7
	Estados Unidos	38 309,9	56,9	9,6
	Países Bajos	32 238,4	92,9	8,1
	Italia	31 495,3	77,8	7,9
Primeros cuatro países por tasa de crecimiento	Suiza	8 703,7	348,3	2,2
	Dinamarca	7 517,0	192,2	1,9
	Islandia	526,4	149,6	0,1
	Irlanda	30 215,6	148,0	7,6
	OCDE	397 261,5	63,4	

Fuente: elaboración propia en base a datos de OCDE.

## 1.5 Servicios Personales, Culturales y Recreativos

Las compras de este tipo de servicios fueron las menos dinámicas entre las aquí analizadas. Entre 2000 y 2005 las importaciones de la OCDE subieron solamente un 15% (ver cuadro A.5). Alemania, el país con la mayor importancia relativa en las compras de este rubro, incluso vio caer en más de un 20% sus adquisiciones durante el período en estudio. Francia, que siguió muy de cerca a su vecino en la cifra de montos importados, registró un aumento de más de un 40% sus compras en el mismo lapso. Por otra parte, Hungría multiplicó por siete sus importaciones y Estados Unidos las cuadruplicó, llegando ambos países a una participación en el total de las importaciones de la OCDE en torno al 5%.

La información disponible muestra que las importaciones de los dos componentes de esta cuenta crecieron a tasas similares en el período - entre el 20% y el 25%. Sin embargo, estas tasas se encuentran muy por debajo del crecimiento que exhibieron el total de las importaciones de servicios para los países europeos que forman parte de la OCDE (un 59,6%) en el mismo lapso de tiempo.

**CUADRO A.5**  
**IMPORTACIÓN DE SERVICIOS PERSONALES, CULTURALES Y RECREATIVOS**  
**OCDE (2005)**

	<b>País</b>	<b>Valor en US\$ millones</b>	<b>Crecimiento 2000-2005 en porcentaje</b>	<b>Particip. importac. de OCDE porcentaje</b>
Primeros cuatro países según participación en importaciones	Alemania	2 814,3	-22,0	12,5
	Francia	2 808,0	42,4	12,5
	Canadá	1 945,1	15,3	8,6
	España	1 742,3	22,6	7,7
Primeros cuatro países por tasa de crecimiento	Irlanda	94,5	759,1	0,4
	Hungría	1 148,3	631,4	5,1
	Estados Unidos	1 080,0	386,5	4,8
	Corea del Sur	477,0	198,3	2,1
	OCDE	22 517,6	15,0	

Fuente: elaboración propia en base a datos de OCDE.

## 2. Las exportaciones de América Latina

### 2.1 Servicios de construcción

El cuadro A.6 presenta los datos disponibles, de donde se desprende que Argentina fue, en 2005, el mayor exportador individual de servicios de construcción, por arriba inclusive de Brasil. Sin embargo, por la forma en que se desarrollan y contabilizan estas operaciones, sería arriesgado sacar de aquí conclusiones sólidas respecto del comportamiento de la provisión de este tipo de servicios al exterior<sup>55</sup>.

**CUADRO A.6**  
**EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN - AMÉRICA LATINA (2005)**

<b>País</b>	<b>Valor en US\$ millones</b>	<b>Crecimiento 2000-2005 en porcentaje</b>	<b>Particip. Export. América Latina porcentaje</b>
Argentina	45,7	552,9	48,0
Brasil	8	-96,5	8,4
Chile	0		0,0
Colombia	0		0,0
México	0		0,0
Venezuela	0		0,0
Resto	41,5	196,4	43,6
América Latina	95,2	-61,8	100

Fuente: elaboración propia en base a datos de FMI.

<sup>55</sup> La importancia de las grandes empresas de construcción de Brasil se verá reflejada en la exportación de “Servicios de Arquitectura e Ingeniería”. La exportación de servicios de construcción registra solamente el trabajo realizado por una compañía brasileña en forma directa en el exterior. El bajo registro de Brasil en este rubro posiblemente indique que las empresas de ese país habitualmente establecen algún tipo de presencia comercial en el exterior para realizar las obras y operan como residentes de la economía donde trabajan. De todas maneras, los pagos a, por ejemplo, los ingenieros brasileños de las compañías respectivas se computan en el componente de “Servicios de Arquitectura e Ingeniería” incluido en “Otros servicios empresariales”.

## 2.2 Servicios de computación e información

Las exportaciones de servicios de computación e información de América Latina en 2005 más que duplicaron su valor de 2000. De todas maneras, este espectacular crecimiento no fue homogéneo en toda la región: mientras que países como Brasil y Chile exhibieron unas tasas de crecimiento ampliamente superiores al 100%<sup>56</sup>, las exportaciones de Argentina crecieron casi un 60% en el mismo lapso (ver cuadro A.7). De cualquier modo, este último país es el que tiene mayor gravitación en las exportaciones latinoamericanas de este tipo de servicios, con una participación que superó el 30% en 2005.

**CUADRO A.7**  
**EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE COMPUTACIÓN E INFORMACIÓN**  
**AMÉRICA LATINA (2005)**

País	Valor en US\$ millones	Crecimiento 2000-2005 en porcentaje	Particip. Exporta. de América Latina, en porcentaje
Argentina	233	58,5	33,4
Brasil	88	158,8	12,6
Chile	74	124,2	10,6
Colombia	21	425,0	3,0
México	0		0,0
Venezuela	8	14,3	1,1
Resto	274		39,3
América Latina	698	139,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos de FMI.

Vale la pena aclarar que, sin embargo, las exportaciones brasileñas estarían fuertemente subestimadas por la información utilizada. En efecto, Bastos Tigre y Silveira Marques (2007) hacen notar que la información de Balanza de Pagos capta solamente una parte reducida de las transacciones en el caso de Brasil - en 2004, por ejemplo, información provista por asociaciones empresariales del sector arroja un valor superior a 300 millones de dólares en exportaciones frente a los 88 millones de dólares registrados por el Banco Central de Brasil en 2005.

## 2.3 Regalías y licencias

En esta cuenta, el mayor exportador resultó ser Brasil en 2005, cuyos envíos al exterior ascendieron a 102 millones de dólares y representaron un 35% de las exportaciones totales de América Latina (ver cuadro A.8). De todas maneras, las exportaciones brasileñas cayeron un 18,4% en el período 2000-2005, mientras que las de México -el segundo país en importancia en este rubro- aumentaron más de un 60%. La tasa de crecimiento de las exportaciones chilenas fue, sin embargo, la más alta: un 440%, aunque siempre es conveniente destacar que, cuando los montos son pequeños -como es el caso de Chile-, cambios absolutos relativamente pequeños generan cambios relativos considerables.

<sup>56</sup> En Colombia, las exportaciones de servicios de computación e información aumentaron un 425% entre 2000 y 2005, pero esta alta tasa se debe a lo bajo de los montos exportados en el primer año.

**CUADRO A.8**  
**EXPORTACIÓN DE REGALÍAS Y LICENCIAS - AMÉRICA LATINA (2005)**

País	Valor en US\$ millones	Crecimiento 2000-2005 en porcentaje	Particip. Exporta. de América Latina, en porcentaje
Argentina	48	29,7	16,6
Brasil	102	-18,4	35,2
Chile	54	440,0	18,6
Colombia	10	100,0	3,4
México	70	62,8	24,1
Venezuela	0		0,0
Resto	6	-14,3	2,1
América Latina	290	27,8	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos de FMI.

## 2.4 Otros Servicios Empresariales

La exportación de Servicios Empresariales ha sido una de las “estrellas” de las exportaciones latinoamericanas de servicios en el período 2000-2005, creciendo más de un 50% en dicho lapso (ver cuadro A.9). A su vez, las exportaciones registradas en esta cuenta (US\$ 10.427 millones para la región en 2005) son las que mayor monto reúnen de todas las analizadas en este anexo.

**CUADRO A.9**  
**EXPORTACIÓN DE OTROS SERVICIOS EMPRESARIALES - AMÉRICA LATINA (2005)**

País	Valor en US\$ millones	Crecimiento 2000-2005 en porcentaje	Particip. Exporta. de América Latina, en porcentaje
Argentina	1 408	340,0	13,5
Brasil	6 720	47,1	64,4
Chile	1 060	76,1	10,2
Colombia	272	248,7	2,6
México	0	-100,0	0,0
Venezuela	117	-15,2	1,1
Resto	850	36,9	8,2
América Latina	10 427	52,3	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos de FMI.

Los países que más aumentaron sus exportaciones de este tipo de servicios han sido: Argentina (que cuadruplicó los montos exportados, sobre todo en servicios de publicidad, de investigación y desarrollo y otros servicios - para mayor detalle ver cuadro A.10, donde se despliega la información disponible de la sub-cuenta “Servicios Empresariales, Profesionales y Técnicos”); Colombia (que los triplicó) y Chile (que casi los duplicó). Brasil, a pesar de haber crecido menos que el nivel general de la región, sigue siendo el líder en este rubro, participando con más de un 60% del valor de las exportaciones latinoamericanas, entre otras razones gracias a las importantes exportaciones de servicios de arquitectura e ingeniería llevadas a cabo por las grandes empresas constructoras brasileñas como Odebrecht, Andrade Gutierrez y Camargo Correa (para mayor detalle ver cuadro A.11).

**CUADRO A.10**  
**EXPORTACIÓN DE SERVICIOS EMPRESARIALES,**  
**PROFESIONALES Y TÉCNICOS - ARGENTINA**

	Servicios jurídicos, contables y de ases.		Servicios de publicidad e inv. de mercado	
	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje
2000	138 9	143,0	14 3	763,6
2005	337 5		123 5	
	Servicios de investigación y desarrollo		Servicios de arquitectura e ingeniería	
	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje
2000	11 7	652,1	8 4	571,4
2005	88 0		56 4	
	Servicios agrícolas mineros etc		Otros servicios	
	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje
2000	0 0	-	24 2	1,476,0
2005	0 0		381 4	
	Servicios entre empresas afiliadas n i o p		TOTAL	
	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje
2000	88 8	180,2	286 4	331,6
2005	248 8		1 236 1	

Fuente: DNCI-MECON.

Información disponible en Valls Pereira y Sennes (2007) indica que en 2006 más de la mitad de las exportaciones de otros servicios empresariales de Brasil se destinaba a los EE.UU., mientras que más de un cuarto iba a la Unión Europea. En tanto, América Latina y el Caribe recibían más del 10% de las exportaciones brasileñas en este rubro y Asia otro 6%.

**CUADRO A.11**  
**EXPORTACIÓN DE SERVICIOS EMPRESARIALES,**  
**PROFESIONALES Y TÉCNICOS - BRASIL**

	Servicios jurídicos, contables y de ases.		Servicios de publicidad e inv. de mercado	
	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje
2001	49 9	804,0	151 4	57,4
2005	451 1		160 1	
	Servicios de arquitectura e ingeniería		Servicios entre empresas afiliadas n,i,o,p,	
	Valor en US\$ millones	Valor en US\$ millones	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje
2001	1 503 3	80,5	1 120 4	-6,0
2005	2 713 1		1 053 6	
	Otros servicios		TOTAL	
	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje	Valor en US\$ millones	Tasa de crecimiento en porcentaje
2001	1 076 1	51,0	3 901 1	53,9
2005	1 625 2		6 003 1	

Fuente: Valls Pereira (2007).

Existen, sin embargo, cuestiones referidas a la medición que deben ser mencionadas para un mejor análisis de los datos disponibles para la región. Por ejemplo, existen dudas acerca de la confiabilidad de los datos brindados para este rubro en las estadísticas oficiales mexicanas, como ya fue indicado en nota al pie previa. Asimismo, el gran crecimiento en las exportaciones argentinas de servicios empresariales puede deberse en parte al hecho de que la Dirección Nacional de Cuentas Internacionales del Ministerio de Economía argentino, encargada de compilar la Balanza de Pagos, amplió en 2002 la muestra que utilizaba para la medición del intercambio de ese tipo de servicios, registrando desde ese entonces flujos que probablemente antes existían pero no estaban incorporados en las estadísticas<sup>57</sup>.

## 2.5 Servicios personales, culturales y recreativos

Las exportaciones latinoamericanas de este tipo de servicios exhibieron, en el período bajo estudio, un crecimiento que orilló el 50% (ver cuadro A.12). Este aumento no fue, sin embargo, homogéneo en toda la región: mientras que Argentina muestra un crecimiento del 800% y Chile una tasa de variación mayor al 200%, en Brasil y Venezuela se observan caídas mayores al 10%. El país con mayor participación en las exportaciones de este rubro ha sido México (casi 50%), país donde se produce buena parte del contenido cultural de la América hispanohablante. En segundo lugar se ubicó Argentina, con un 20% de participación.

**CUADRO A.12**  
**EXPORTACIÓN DE SERVICIOS PERSONALES, CULT. Y RECR. –**  
**AMÉRICA LATINA (2005)**

País	Valor en US\$ millones	Crecimiento 2000-2005 en porcentaje	Particip. Exporta. de América Latina, en porcentaje
Argentina	163	805,6	21,8
Brasil	56	-11,1	7,5
Chile	69	213,6	9,2
Colombia	41	78,3	5,5
México	373	13,7	49,9
Venezuela	5	-16,7	0,7
Resto	40	0,0	5,4
América Latina	747	49,4	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos de FMI.

Cabe mencionar que los ingresos que países como Brasil y México perciben por la exportación de Telenovelas se realizan, en gran parte, a través del cobro de royalties por la televisación de las series y no se registran en esta cuenta sino en “Regalías y Licencias”, analizada en el apartado 2.3 de este anexo.

<sup>57</sup> Los datos registrados por el Banco Central de la República Argentina bajo el concepto de “cobro por servicios” son algo mayores a los estimados por la Dirección de Cuentas Internacionales. Por dar un ejemplo, las exportaciones de servicios empresariales, profesionales y técnicos fueron, según el organismo oficial que compila la balanza de pagos argentina, de US\$ 1 236 millones, mientras que las declaraciones por el mismo concepto en el BCRA fueron de US\$ 1 490 millones.

## ANEXO IV. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para los sectores exportadores de servicios

SECTORES	Oportunidades	Debilidades	Fortalezas	Amenazas
Outsourcing de servicios empresariales/servicios habilitados por las TICs	<p>Mercados Internacionales en fuerte proceso de expansión</p> <p>Posibilidades de <i>upgrade</i> en cadenas de valor</p>	<p>Cuellos de botella en RR.HH. Participación marginal en el mercado mundial</p> <p>La región no es vista como lugar para descentralizar actividades de alta complejidad</p> <p>Falta de reputación y confianza (necesidad de certificaciones)</p> <p>Falta perfil de especialización</p> <p>Dificultad de firmas locales para ingresar en cadenas de valor</p> <p>Limitación en RR.HH. con buen dominio del inglés</p>	<p>Nivel de calificación de RR.HH. disponibles</p> <p>Costos laborales (en algunos países)</p> <p>Huso horario</p> <p>Afinidades culturales</p> <p>Infraestructura</p> <p>comunicaciones (algunos países)</p>	<p>Fuerte competencia de países con amplia disponibilidad de RR.HH. y bajos salarios</p>
Software y servicios informáticos	<p>Aprovechamiento oportunidades mercado mundial</p> <p>Potencial de <i>upgrade</i> y efectos dinámicos en vinculaciones con sectores líderes de las economías locales</p>	<p>Idem anterior</p> <p>Falta de financiamiento para internacionalización y/o desarrollo de productos</p>	<p>Idem anterior</p>	<p>Idem anterior</p>
Servicios de ingeniería y construcción	<p>Tendencia a la “offshorización” de estos servicios</p> <p>Desarrollo de capacidades en servicios vinculados a actividades competitivas en la región (e.g. minería Chile, agroindustria Argentina, petróleo México, Venezuela)</p> <p>Posibilidades de acuerdos de apertura de mercados entre países latinoamericanos</p> <p>Aprovechamiento poder compra del Estado</p> <p>Aprovechamiento de mercados en países de menor desarrollo relativo</p>	<p>Acceso a financiamiento</p> <p>Cuellos de botella en RR.HH. (pocos estudiantes ingeniería)</p> <p>Falta de volumen de RR.HH. para competir con países asiáticos</p> <p>Casi inexistencia de empresas locales con tecnologías propias</p> <p>Falta de reputación de las empresas locales</p>	<p>Calificación y costo de los RR.HH.</p> <p>Afinidad cultural</p> <p>Trayectoria y antecedentes de algunas empresas grandes de la región</p>	<p>Falta de especialización en segmentos verticales o nichos.</p> <p>Competencia países con bajos salarios</p>



<b>SECTORES</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Ensayos Clínicos	Posibilidades de hacer un <i>upgrading</i> hacia fases más intensivas en I+D. Los PD están descentralizando I+D a países en desarrollo.	Tiempos regulatorios lentos para fases intensivas en I+D. Escasez de RRRH calificados. Ausencia de industria local que haga investigación clínica	Calificación de RRRH y tradición de la industria local. Disponibilidad de pacientes. Marco regulatorio apropiado.	Dudas sobre aceptabilidad de la opinión pública a los ensayos clínicos. Posibilidad de falta de actualización futura en la regulación. Suba de costos.
Servicios audiovisuales y de “creatividad”	Mayor tendencia a un <i>global sourcing</i> de creatividad por parte de los grandes grupos publicitarios y de medios. Búsqueda de nuevas localizaciones para producción audiovisual	Escasa recepción de la creatividad regional en los países desarrollados, salvo algunas excepciones. Dependencia de la variable “costos” en el mercado de la producción publicitaria	Creatividad valorada internacionalmente, en especial en los países más grandes Disponibilidad de <i>expertise</i> técnica Costos Localizaciones naturales y urbanas atractivas y variadas (producción)	Suba de costos laborales, que puede afectar sobre todo al sector de producción audiovisual. Creciente presencia de otros países en desarrollo en el mercado.
Centros de Servicios Compartidos	Costos laborales siguen siendo competitivos a nivel global. Tendencia cada vez mayor a la <i>offshoring</i> de los CSC.	Dependencia de la variable “costo laboral”.	Disponibilidad de RRRH con la calificación necesaria.	Tendencia a la suba de costos por apreciación del TCR. Otros países en desarrollo en Asia, Europa e incluso África están llevando adelante fuertes políticas de atracción a inversiones en el sector.

Fuente: elaboración propia.