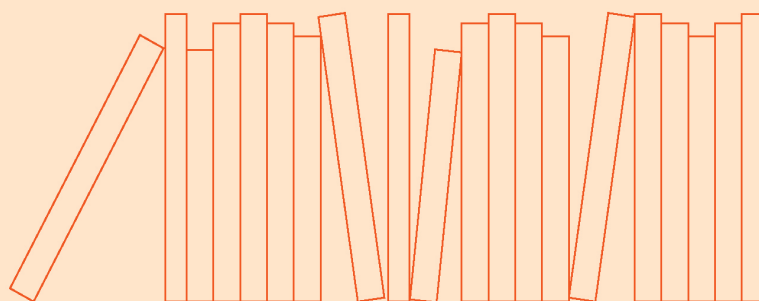


Comisión Económica para América Latina y el Caribe  
**SEDE SUBREGIONAL EN MÉXICO**



## La inversión mexicana en Centroamérica

Martha Cordero Sánchez



# Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.



[www.cepal.org/es/publications](http://www.cepal.org/es/publications)



[www.cepal.org/apps](http://www.cepal.org/apps)

Este documento fue preparado por Martha Cordero Sánchez, Asistente Senior de Asuntos Económicos de la Unidad de Comercio Internacional e Industria (UCII) de la Sede subregional de la CEPAL en México, con la supervisión de Jorge Mario Martínez Piva, Jefe de dicha Unidad. La autora agradece la colaboración de Jimena Navarrete Zurita en la búsqueda de información relevante para este documento.

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

El formato de números de signo en decimales y en miles corresponde a la edición de CEPAL: comas para decimales y puntos en el texto y espacio en cuadros y gráficos para miles.

El término “dólares” se refiere a la moneda de los Estados Unidos.

---

Publicación de las Naciones Unidas

LC/MEX/TS.2019/17

Distribución: L

Copyright © Naciones Unidas, octubre de 2019. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Ciudad de México • 2019-028

---

Esta publicación debe citarse como: M. Cordero Sánchez, *La inversión mexicana en Centroamérica* (LC/MEX/TS.2019/17), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2019.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Publicaciones y Servicios Web, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Abstract</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	9
<b>I. Marco conceptual y teórico</b> .....	11
A. Definición y formas de inversión extranjera directa.....	11
B. La dinámica de la inversión extranjera directa.....	14
C. Teoría de la inversión extranjera directa .....	17
<b>II. Evolución de la inversión mexicana en Centroamérica</b> .....	23
A. Flujos de inversión.....	23
B. A nálisis por sector .....	32
<b>III. Determinantes de la inversión mexicana en Centroamérica</b> .....	39
A. Ventajas de propiedad .....	39
1. Ventajas de propiedad de las grandes compañías mexicanas .....	40
2. Ventajas de propiedad de las empresas mexicanas por sectores económicos....	46
B. Estrategias de internacionalización.....	51
1. Métodos de inversión de las empresas mexicanas en Centroamérica.....	51
2. Objetivos de la internacionalización de las empresas mexicanas en Centroamérica .....	59
C. Ventajas de localización .....	64
D. Algunas comparaciones entre la inversión colombiana y la mexicana en Centroamérica .....	68
1. En términos de ventajas de propiedad.....	68
2. En términos de estrategias de internacionalización .....	69
3. Grado de incursión de las IED colombiana y mexicana en Centroamérica.....	70
<b>IV. Conclusiones</b> .....	75
<b>Bibliografía</b> .....	77

## Cuadros

Cuadro III.1	México: índice de transnacionalidad de las empresas mexicanas dentro de las 100 mayores empresas multinacionales no financieras de economías en desarrollo y transición, 2017.....	42
Cuadro III.2	Centroamérica: IED mexicana por ventaja de propiedad, 2000-2018.....	46
Cuadro III.3	Centroamérica: principales anuncios de inversiones de empresas mexicanas, 2000-2018.....	53
Cuadro III.4	Centroamérica: IED mexicana por sector y estrategia de internacionalización, 2000-2018.....	60

## Gráficos

Gráfico I.1	Países desarrollados, en desarrollo y en transición: inversión extranjera directa de salida, 1970-2017.....	15
Gráfico I.2	Países en desarrollo y América Latina y el Caribe: inversión extranjera directa de salida, 1990-2017.....	16
Gráfico II.1	México: posición de IED de salida, 1980-2017.....	24
Gráfico II.2	México: principales destinos de su <i>stock</i> en IED en el extranjero, 2017.....	25
Gráfico II.3	México: posición de su <i>stock</i> de IED en Centroamérica, 2009-2017.....	26
Gráfico II.4	Costa Rica: flujos de IED provenientes de México, 2009-2018.....	28
Gráfico II.5	Guatemala: flujos de IED provenientes de México, 2009-2018.....	28
Gráfico II.6	El Salvador: flujos de IED provenientes de México, 2010-2018.....	30
Gráfico II.7	Honduras: flujos de IED provenientes de México, 2009-2018.....	30
Gráfico II.8	Nicaragua: flujos de IED provenientes de México, 2009-2018.....	31
Gráfico II.9	Panamá: flujos de IED provenientes de México, 2009-2017.....	32
Gráfico II.10	Costa Rica: principales sectores de destino de la IED mexicana, 2007-2018.....	33
Gráfico II.11	Guatemala: principales sectores de destino de la IED mexicana, 2010-2018.....	34
Gráfico II.12	El Salvador: principales sectores de destino de la IED mexicana, saldo a diciembre de 2018.....	35
Gráfico II.13	Nicaragua: principales sectores de destino de la IED mexicana, 2004-2018.....	35
Gráfico II.14	Centroamérica: principales sectores de destino de la IED mexicana, 2000-2018.....	36
Gráfico III.1	Centroamérica: IED mexicana por tipo de inversión, 2000-2018.....	52
Gráfico III.2	Centroamérica: IED mexicana por tipo de inversión y por sector, 2000-2018.....	59
Gráfico III.3	Centroamérica y México: tasa de crecimiento del PIB promedio a precios constantes, 2000-2017.....	65
Gráfico III.4	Colombia y México: empresas inversionistas en Centroamérica de acuerdo con el año de su fundación, 2000-2018.....	69

Gráfico III.5	Colombia y México: saldos de IED en Centroamérica, 2009-2017.....	71
Gráfico III.6	Colombia y México: saldos de IED en países seleccionados, 2010 y 2017 ...	72

### Diagramas

Diagrama I.1	Identificación de inversionistas y formas de inversión extranjera directa.....	13
Diagrama I.2	Inversión extranjera directa: determinantes de la IED, de acuerdo con sus ventajas .....	18
Diagrama I.3	Estrategias de internacionalización empresariales de acuerdo con el principal objetivo del inversionista .....	21



## Resumen

Este documento sobre la inversión mexicana en Centroamérica contribuye al análisis de la inversión extranjera directa (IED) en Centroamérica que se inició en 2015 con un trabajo sobre la IED colombiana en esta región. Al igual que en el trabajo precedente, el objetivo de este estudio es analizar las principales características, estrategias y objetivos de las empresas mexicanas inversionistas en Centroamérica. Adicionalmente, y en complemento al estudio anterior, se hace un estudio comparativo entre las inversiones mexicanas y las colombianas en Centroamérica.

En este documento se hace un recuento estadístico para medir y clasificar la IED mexicana en la región por país y sector económico en los distintos mercados centroamericanos. Asimismo, se provee un marco teórico basado en el paradigma ecléctico de John Dunning que permite caracterizar las empresas mexicanas inversionistas en la región de acuerdo con sus ventajas de propiedad y sus estrategias de internacionalización. Finalmente, se hace una breve comparación entre las inversiones colombianas y las mexicanas con el objetivo de identificar sus principales similitudes y diferencias en materia de propiedad y estrategias.



## Abstract

This document on Mexican investment in Central America is part of an analysis on foreign direct investment (FDI) that began in 2015 with the publication of another paper on Colombian FDI in Central America. This document follows the same methodology as the last, and its primary purpose is to identify the main characteristics, strategies, and objectives of Mexican firms investing in Central America. Additionally, complementing the prior analysis on Colombian FDI, this paper includes a comparative study between Colombian and Mexican firms investing in Central America.

The document contains a statistical review which classifies and measures Mexican FDI by country and economic sector in different Central American markets. The paper also characterizes Mexican firms' ownership advantages in Central America, as well as their international advantages, using John Dunning's eclectic paradigm as a theoretical framework. Finally, the document identifies the main similarities and dissimilarities between Colombian and Mexican FDI in Central America, in terms of ownership and strategies.

## Introducción

México se ha considerado por muchos años como uno de los mayores inversionistas en los países centroamericanos, con excepción de Panamá. Sus empresas han incursionado en este mercado desde la segunda mitad del siglo XX y han visto al mercado centroamericano como su mercado natural para la expansión de sus exportaciones e inversiones. Sus primeras inversiones se registraron en el sector alimenticio y de bebidas, sector en el que las empresas involucradas han consolidado su presencia en la región. Sus últimas y mayores incursiones han sido en el sector de telecomunicaciones y en los nuevos servicios empresariales.

No obstante, en los últimos años se ha visto un mayor dinamismo de las empresas colombianas que, al igual que las empresas mexicanas, han buscado nuevos mercados de expansión. Debido a estos cambios, en este trabajo se busca: a) analizar las estrategias empresariales que han favorecido la inversión extranjera directa (IED) mexicana en los países centroamericanos, en particular durante el período 2000-2018, y b) encontrar las similitudes y diferencias con las empresas colombianas en Centroamérica. Para cumplir con estos objetivos el documento se divide en cuatro capítulos.

El primer capítulo se titula «Marco teórico y conceptual»; en él se ofrecen los elementos para identificar y clasificar las características y fortalezas de las empresas inversionistas mexicanas, así como las motivaciones que las impulsan a invertir en Centroamérica. En la sección A, «Definición y formas de inversión extranjera directa» se describen las características que debe tener una inversión para considerarse IED, de acuerdo con el manual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Con base en este manual se definen los diferentes tipos de IED de acuerdo con los objetivos del inversionista.

En la sección B, «Dinámica de la inversión extranjera directa», se hace un recuento de la evolución de la IED mundial y su relación con el desarrollo de las empresas transnacionales como actor esencial de dichas transacciones. Se destaca asimismo la importancia de los flujos de inversión para el desarrollo y la economía mundial, al mismo tiempo que se subraya el crecimiento de inversiones extranjeras por parte de países en desarrollo, como México y Colombia. Finalmente, en la sección C, denominada «Teoría de la inversión extranjera directa», se describe la teoría ecléctica desarrollada por John Dunning, empleada para explicar los determinantes de la IED. Este capítulo se retoma del documento *La inversión colombiana en Centroamérica* (Cordero, 2015), con algunas modificaciones y actualizaciones.

En el segundo capítulo titulado «Evolución de la inversión mexicana en Centroamérica» se hace un recuento estadístico para medir y clasificar la IED mexicana en la región por país y sector económico de destino en los mercados centroamericanos. En la sección A se analiza las inversiones de México en cada uno de los países centroamericanos a partir de los registros estadísticos oficiales de México y de los países centroamericanos. En la sección B se examinan los flujos de IED de acuerdo con las ventajas de propiedad, buscando vincular los datos estadísticos con los registros de inversión de las empresas mexicanas. En esta sección se emplea también información de las bases de datos FDI Markets e Investmap, así como información de prensa, sitios web oficiales de las empresas identificadas e información recabada a través de una encuesta empresarial.

En el tercer capítulo denominado «Determinantes de la inversión mexicana en Centroamérica» se analizan los tres elementos del paradigma ecléctico: ventajas de propiedad, estrategias de internacionalización y ventajas de localización. En la sección A, «Ventajas de propiedad», se analizan las características principales de las empresas mexicanas que han invertido en Centroamérica, dividiéndolas en «ventajas estáticas» y «ventajas dinámicas», de acuerdo con el marco teórico elegido. En la sección B se identifican las estrategias de internacionalización de las mayores inversiones de las empresas mexicanas, a partir de información periodística y corporativa.

Posteriormente se analizan los «factores de localización» donde se estudian las ventajas específicas que las empresas mexicanas han resaltado como determinantes para su decisión de inversión en los países centroamericanos<sup>1</sup>. Finalmente, en la sección B de este capítulo se incluyen algunas comparaciones entre las inversiones colombiana y mexicana en Centroamérica, comparando sus ventajas de propiedad, sus estrategias de internacionalización y la evolución de su posición de IED en cada uno de los países centroamericanos. La información de la mayor parte de este capítulo se basa en la información recabada a través de bases de datos, prensa, sitios web y la encuesta antes mencionada.

Por último, en las conclusiones se conjuntan los elementos analizados en los capítulos anteriores para identificar y clasificar la inversión mexicana en los países centroamericanos y ofrecer algunas recomendaciones de política pública.

---

<sup>1</sup> Debido a cuestiones metodológicas relacionadas con la identificación de los determinantes, en esta sección se considera únicamente a empresas con capital mexicano de origen, por lo que empresas extranjeras que han instalado filiales en México y posteriormente han realizado inversiones en Centroamérica desde México no están consideradas en el estudio de los determinantes. Este es principalmente el caso de Walmart de México y Centroamérica, propiedad de Walmart Stores (Estados Unidos).

## I. Marco conceptual y teórico

Este capítulo ofrece un marco teórico-conceptual para identificar y clasificar las características y fortalezas de las empresas inversionistas mexicanas, así como las motivaciones que las impulsan a invertir en Centroamérica. En el primer apartado se describen las características que debe tener una inversión para considerarse IED, de acuerdo con el manual de la OCDE. Con base en este manual también se definen los diferentes tipos de IED de acuerdo con los objetivos de su operación. En la sección B se hace un recuento de la evolución de la IED mundial y su relación con el desarrollo de las empresas transnacionales, como actor esencial de dichas transacciones. Se destaca también la importancia de los flujos de inversión para el desarrollo y la economía mundial, al mismo tiempo que se subraya el crecimiento de inversiones extranjeras por parte de países en desarrollo, como México y Colombia. En la sección C se explica primordialmente la teoría ecléctica desarrollada por John Dunning, empleada para explicar los determinantes de la IED, es decir, el conjunto de elementos y factores que determinan que una empresa decida invertir en otro país diferente al suyo.

### A. Definición y formas de inversión extranjera directa

El aumento en el flujo de la IED mundial ha mostrado que esta puede adoptar formas diferentes, en ocasiones difíciles de identificar. Para una mejor comprensión y delimitación de la IED, sobre todo para las personas encargadas de recopilar las estadísticas nacionales, la OCDE ha elaborado un manual de definición marco de la IED (véase OCDE, 2011). En este se define a la inversión extranjera directa como una inversión transfronteriza que realiza un residente de una economía (el inversor directo) con el objetivo de establecer un interés duradero<sup>2</sup> en una empresa residente (la empresa de inversión directa) en una economía diferente de la del inversor directo. Este interés se subraya para diferenciar la inversión directa de la de inversión de cartera —que generalmente tiene un interés de corto plazo, sin objetivo alguno de tener influencia en la gestión de la empresa—, así como para diferenciarla de la exportación de servicios o mercancías, en la que la empresa usualmente no establece oficinas en el país de destino.

---

<sup>2</sup> Interés que se constata cuando la empresa obtiene al menos el 10% del voto de la empresa de inversión directa.

Si bien se tiene la idea de que la inversión siempre proviene de grandes empresas, el inversor podría ser una persona, un grupo de individuos relacionados, una empresa constituida en sociedad o no, una empresa pública o privada, un grupo de empresas relacionadas, un organismo gubernamental, una sucesión, un fideicomiso u otra estructura societaria, o bien cualquier combinación de los elementos anteriores (OCDE, 2011) que invierta en cualquier sector de la economía de otro país al que pertenece o está registrada. No obstante, los mayores registros de IED se identifican, por lo regular con mayor facilidad, en los movimientos de las grandes empresas transnacionales. En el caso de las inversiones de personas o pequeñas empresas o asociaciones es más difícil para las economías identificar y registrar los movimientos de capital.

Las inversiones pueden dirigirse a cualquier sector permitido por la economía receptora y su duración debe ser al menos de un año. En algunos casos se observan proyectos de construcción de obras públicas como puentes, presas, plantas de generación de electricidad, entre otros, que también se clasifican como inversión extranjera siempre y cuando se realicen y administren por empresas no residentes a través de establecimientos locales en el territorio, por espacio de más de un año (OCDE, 2011). Los proyectos de menor duración y cuando no se establezca base en el país destino se consideran transacciones de comercio internacional (prestación de servicios). De acuerdo con la OCDE, la IED puede clasificarse en cuatro tipos, dependiendo de sus modos de operación, también llamados «métodos de inversión»:

- a) Fusiones y adquisiciones (*brownfield investments*). Son acuerdos contractuales entre dos o más partes que implican la venta o compra de capital previamente existente. Tiene como finalidad ejecutar un proyecto empresarial preciso en el que se comparten desde la formación del capital, la aportación de los factores de producción (insumos) y los costos operativos, así como las ganancias y las pérdidas resultantes del proyecto. El proyecto conjunto es similar a una asociación, pero normalmente difiere en el sentido de que por lo general no existe la intención de continuar la relación más allá del propósito original. Aunque se utilizan ambos términos conjuntamente, las fusiones y adquisiciones son operaciones diferentes. La primera tiene lugar cuando dos o más empresas se fusionan para crear otra de mayor tamaño. En la segunda forma una empresa compra parte o la totalidad de otra empresa con el objetivo de que sea parte de la empresa compradora, aumentar su propiedad y su control. Muchas empresas prefieren entrar a un nuevo mercado a través de fusiones y adquisiciones por los beneficios que se les ofrecen en términos de rapidez de internacionalización, reducción de riesgos, posibilidad de entrar en sectores anteriormente restringidos a la inversión y retornos de inversión, entre otros.
- b) Creación de nuevas sociedades (*greenfield investments*). El término hace alusión a la exploración de tierras verdes o vírgenes para deducir que se trata del establecimiento totalmente nuevo de una empresa, diferenciándola de las fusiones y adquisiciones (Castelo, 2003). Se trata de sociedades o empresas nuevas que van a llevar a cabo actividades que conllevan más riesgo que las fusiones o adquisiciones. Las empresas con mayor innovación, dentro del sector de investigación y desarrollo y algunos servicios, prefieren invertir bajo esta modalidad, a diferencia de otros sectores maduros como el financiero, o el de la electricidad y minas, que a menudo optan por la fusión o adquisición para beneficiarse de la experiencia desarrollada por otra empresa ya instalada en el mercado objetivo.

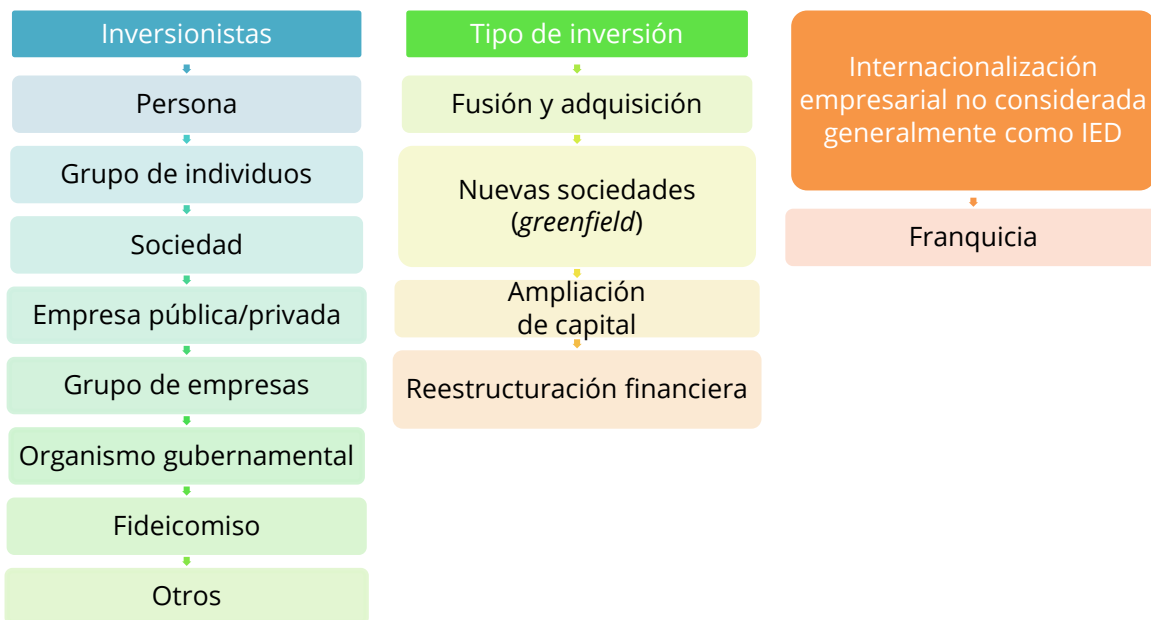
- c) Ampliación del capital (inversión adicional). Se relaciona con inversiones adicionales que suponen la expansión de un negocio previamente establecido. En algunas ocasiones la nueva inversión podría generar la creación de nuevos empleos, la construcción de nuevas plantas de producción o el establecimiento de nuevas oficinas. En estos casos podría considerarse similar a las inversiones nuevas (*greenfield*). No obstante, no en todos los casos la ampliación del capital genera esos efectos.
- d) Reestructuración financiera. Se refiere a la realización de inversiones para amortizar deuda o para reducir pérdidas.

Se considera que de acuerdo con el tipo de inversión que recibe un país, su impacto en la economía puede ser distinto. La creación y la ampliación de capital suponen mayor beneficio con relación a la creación de empleo, aumento en la producción, volumen de ventas, transferencia de tecnología, entre otros, en tanto, las fusiones y adquisiciones no suponen cambios a menos que la empresa adquirida esté sujeta a una reestructuración significativa (OCDE, 2011). No obstante, también se considera que la llegada de empresas nuevas constituye una mayor amenaza en términos de competencia para las empresas localizadas en el mercado de destino.

En muchas ocasiones la empresa utiliza la franquicia como forma de internacionalización (véase el diagrama I.1). Bajo esta modalidad la empresa otorga licencias a una firma extranjera para que realice la producción, la inversión o facilite los servicios, además de pagar las regalías correspondientes a la firma dueña de la licencia. La empresa extranjera ofrece regularmente apoyo en el montaje de la franquicia, la transferencia de tecnología, la entrega de productos y la capacitación. Para determinar si puede considerarse una IED o bien una transacción de comercio internacional (por exportación de mercancías o servicios) se deberá considerar si la empresa extranjera es la que invierte el capital para la nueva sucursal y si ha instalado una oficina representativa en el país de origen con una duración de más de un año, de acuerdo con el manual de la OCDE.

**Diagrama I.1**

**Identificación de inversionistas y formas de inversión extranjera directa**



Fuente: Elaboración propia.

## B. La dinámica de la inversión extranjera directa

En la década de 1950, después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas llamadas transnacionales o multinacionales<sup>3</sup> comenzaron a tener un peso más relevante en la economía mundial. Por lo general, este tipo de empresas tenía como origen los mercados de los países desarrollados como los Estados Unidos, Inglaterra, Francia, otros países europeos y el Japón, considerados como los grandes inversores a nivel mundial.

No obstante, a partir de finales de la década de 1980 sucedieron tres cambios que influyeron fuertemente en la dinámica de la IED y que convirtieron a la empresa transnacional en un ente fundamental del contexto económico mundial. Por una parte, el fenómeno de la globalización con sus avances en tecnología y en los medios de comunicación favoreció una mayor movilización de procesos productivos y capitales que permitieron a las empresas trasladar sus operaciones a otros mercados con mayor facilidad. A partir de estos cambios y de una mayor competencia entre las empresas, la estructura empresarial cambió de una organización piramidal centralizada (empresa vertical) a una organización empresarial de alto valor (Reich, 1990; Drucker, 1994), también llamada «de organización horizontal» o diversificada. Bajo esta nueva estructura, la estrategia de las empresas transnacionales se basaba en producir de forma eficiente en diferentes lugares aprovechando los recursos de cada mercado en el que se invertía<sup>4</sup> con el objetivo de obtener mayores ventajas competitivas.

Otro fenómeno ligado a la globalización fue el cambio en la política comercial de las economías. Se pasó de mercados protegidos a mercados abiertos enfocados en el comercio exterior. En la década de 1990 se realizaron profundas reformas económicas en los sistemas financiero, comercial y tributario de diversos países que, aunadas a un proceso de privatización de las empresas del Estado, propiciaron el incremento de los flujos de IED, un mayor dinamismo exportador y la modernización de algunos de sus segmentos productivos, así como una mayor competencia en su mercado nacional. Muchas empresas estatales y privadas comenzaron a invertir fuera de sus mercados de origen aprovechando la apertura de mercados externos con el objetivo de reforzar su competitividad.

En el gráfico I.1 se puede observar el incremento de la IED a partir de mediados de la década de 1980, tanto de los países desarrollados como de los países en desarrollo<sup>5</sup> y en transición<sup>6</sup>. De acuerdo con datos del Banco Mundial, en 1989 los flujos de IED mundial representaban el 1% del PIB mundial, mientras que para 2000 su porcentaje se había incrementado a 4%. En 2007, previo a la crisis financiera internacional, los flujos de IED mostraron su mayor pico al alcanzar un porcentaje del PIB mundial de 5,5%, mismo que no se ha podido recuperar en los últimos años. En 2017 los flujos emitidos de IED representaron el 2,3% del PIB mundial, porcentaje inferior al observado en 2000.

---

<sup>3</sup> Entonces estas empresas comenzaron a expandir su producción y distribución a otros mercados fuera de su mercado de origen.

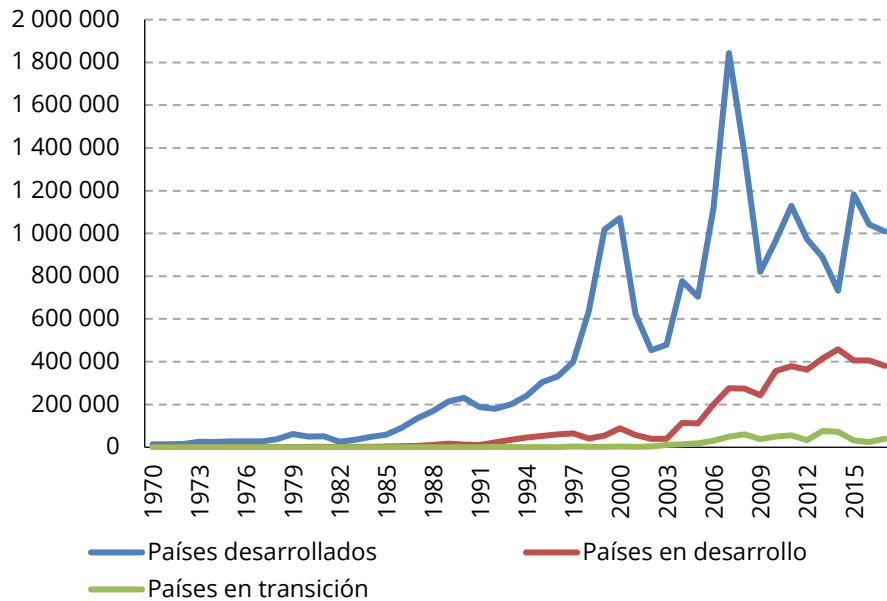
<sup>4</sup> Como conocimientos, materias primas, recursos financieros, entre otros.

<sup>5</sup> De acuerdo con la UNCTAD, dentro de esta clasificación se encuentran los países de América Latina y el Caribe, los países asiáticos, con excepción de Israel y Japón, y los países africanos.

<sup>6</sup> De acuerdo con la UNCTAD, dentro de esta clasificación se encuentran algunos países que en su momento conformaban la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y la República de Yugoslavia: Albania, Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Bosnia y Herzegovina, la Federación Rusa, Georgia, Kazajstán, Kirguistán, Macedonia, Montenegro, República de Moldavia, Serbia, Serbia y Montenegro, Tayikistán y Turkestán.

**Gráfico I.1**  
**Países desarrollados, en desarrollo y en transición:**  
**inversión extranjera directa de salida, 1970-2017**

(En millones de dólares corrientes)



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de estadísticas de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo) [en línea] <https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>

La tasa de crecimiento promedio de la IED emitida por países en desarrollo y en transición fue de 19% y 33%, respectivamente, durante el período 1992-2017. Entre tanto, la tasa promedio de los países desarrollados fue de 12%, aunque en términos de montos sigue siendo más elevada que el resto de los países. En 2017 el 70,6% de la IED tuvo como origen los países desarrollados, el 26,6% los países en desarrollo y el 2,8% los países en transición.

Se considera que el 80% de la IED se origina a partir de las grandes empresas transnacionales, sobre todo de los países desarrollados. De acuerdo con el reporte de la UNCTAD, la IED de las grandes empresas transnacionales de los países desarrollados representó el 84% de las inversiones mundiales (UNCTAD, 2007), porcentaje que aumentaría si se considera también la IED de las grandes empresas de los países en desarrollo, la cual también ha ido en aumento (UNCTAD, 2006).

El incremento de los flujos de IED por parte de países en desarrollo como los de América Latina ha originado el nuevo concepto de empresas translatinas, para diferenciarlas de las grandes empresas transnacionales ligadas a los países desarrollados. Las principales empresas translatinas provienen principalmente del Brasil, Chile, Colombia y México.

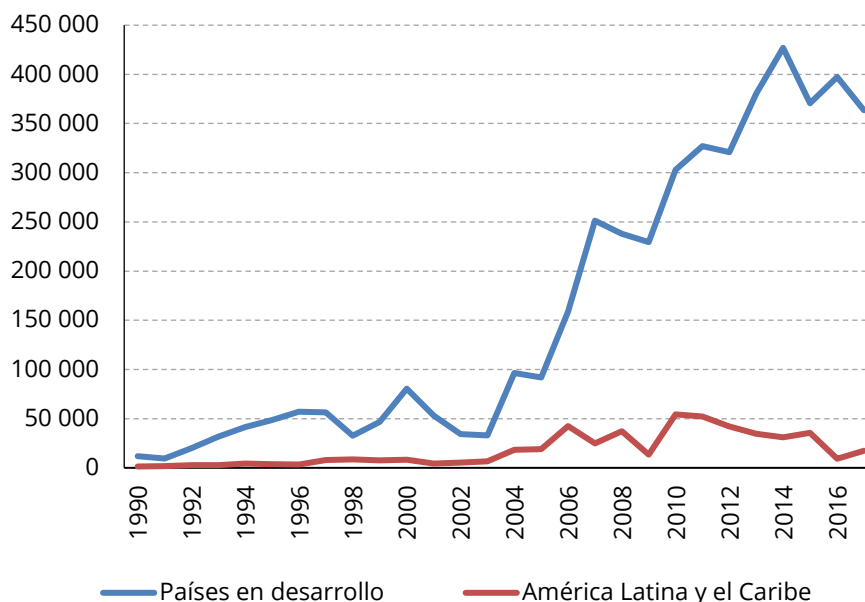
En el gráfico I.2 se puede observar el incremento de los flujos de IED de origen latinoamericano a partir de la segunda mitad de la década de 1990. La mayor parte de la IED de las empresas de América Latina ha tenido como destino los países de América Latina y del Caribe; pocas son las que se han expandido fuera de esta región. En el período 1990-2017 las inversiones extranjeras de América Latina y el Caribe se incrementaron a un ritmo promedio anual de 9,5%, tasa inferior al crecimiento observado en el resto de los países en desarrollo (13%, durante el mismo período). Como



se observa en el gráfico I.2, el monto de inversión de América Latina y el Caribe aún representa un porcentaje bajo: el 5% de la IED total de los países en desarrollo en 2017.

**Gráfico I.2**  
**Países en desarrollo y América Latina y el Caribe:**  
**inversión extranjera directa de salida, 1990-2017**

(En millones de dólares)



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de estadísticas de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo) [en línea] <https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>.

La mayor expansión de las empresas translatinas se observa a inicios de la década de 2000, expansión que va de la mano de diversas privatizaciones en los propios países latinoamericanos y la mayor apertura a las inversiones en sectores comúnmente restringidos. Así también, la reestructuración que muchas empresas transnacionales de países desarrollados hicieron a partir de la crisis financiera mundial de 2008-2009 coadyuvó a la venta de sus activos en la región, situación aprovechada por algunas empresas translatinas.

La mayoría de las inversiones de las empresas translatinas se concentran en sectores como alimentos, bebidas, siderurgia, aerotransporte, celulosa y papel, cemento, manufactura, petróleo y gas, comercio minorista, construcción, automotriz, química, telecomunicaciones, entre otras (AméricaEconomía, 2015). En 2013 la única translatina que se encontraba dentro de la lista de las 100 principales transnacionales no financieras a nivel mundial era la empresa Vale, compañía de minería, logística, energía siderúrgica y petróleo del Brasil (UNCTAD, 2014). La empresa mexicana CEMEX, compañía cementera, también estuvo dentro de la lista de las 100 principales transnacionales no financieras en 2007 (UNCTAD, 2009).

En la clasificación regional de las 100 mayores translatinas<sup>7</sup>, realizada por la revista AméricaEconomía en 2016, dominan las empresas provenientes del Brasil (30 empresas), México

<sup>7</sup> Denominadas “multilatinas” en la revista AméricaEconomía.

(26 empresas), Chile (18 empresas), Colombia (9 empresas), Argentina (7 empresas), Perú (5 empresas) y 1 empresa por parte de Guatemala, Panamá y Venezuela, respectivamente (véase AméricaEconomía, 2016). Las translatinas mexicanas en esta lista son: Mexichem (petroquímica); CEMEX (cemento); GRUMA (alimentos); Sigma (alimentos); América Móvil (telecomunicaciones); Grupo Alfa (multisector); Grupo Bimbo (alimentos); Nemak (automotriz y autopartes); Coca-Cola FEMSA (bebidas y licores); Aeroméxico (aerotransporte); Softtek (tecnología); FEMSA (bebidas y licores); Arca Continental (bebidas y licores); Alsea (entretenimiento); Xignux (siderurgia y metalurgia); Grupo Simec (siderurgia y metalurgia); Industrias CH (siderurgia y metalurgia); Grupo Elektra (comercio); Grupo Carso (multisector); Grupo México (minería); Empresas ICA (construcción); Mabe (manufactura); Cinépolis (entretenimiento); Grupo Televisa (medios); TV Azteca (medios) e Interceramic (manufactura).

### C. Teoría de la inversión extranjera directa

La IED es considerada un elemento importante para el desarrollo de los países ya que en un marco adecuado de políticas productivas puede contribuir a la transferencia de tecnología, a la creación de empleo y formación de capital humano, a la integración de la economía al mercado internacional, a un mayor clima de competencia, a generar encadenamientos productivos en la economía nacional, entre otros efectos (OCDE, 2002). Diferentes corrientes teóricas se han abocado a su estudio a lo largo de los años. Algunas de estas corrientes han tenido como objetivo explicar los determinantes de la inversión, es decir, los elementos que favorecen que una empresa invierta en un mercado específico, en tanto que otras teorías se han centrado en explicar los efectos de la IED, sobre todo en los mercados receptores y, recientemente, en los mercados emisores. Asimismo, las teorías de inversión se han clasificado entre aquellas que la analizan desde el punto de vista macroeconómico y otras desde el punto de vista microeconómico.

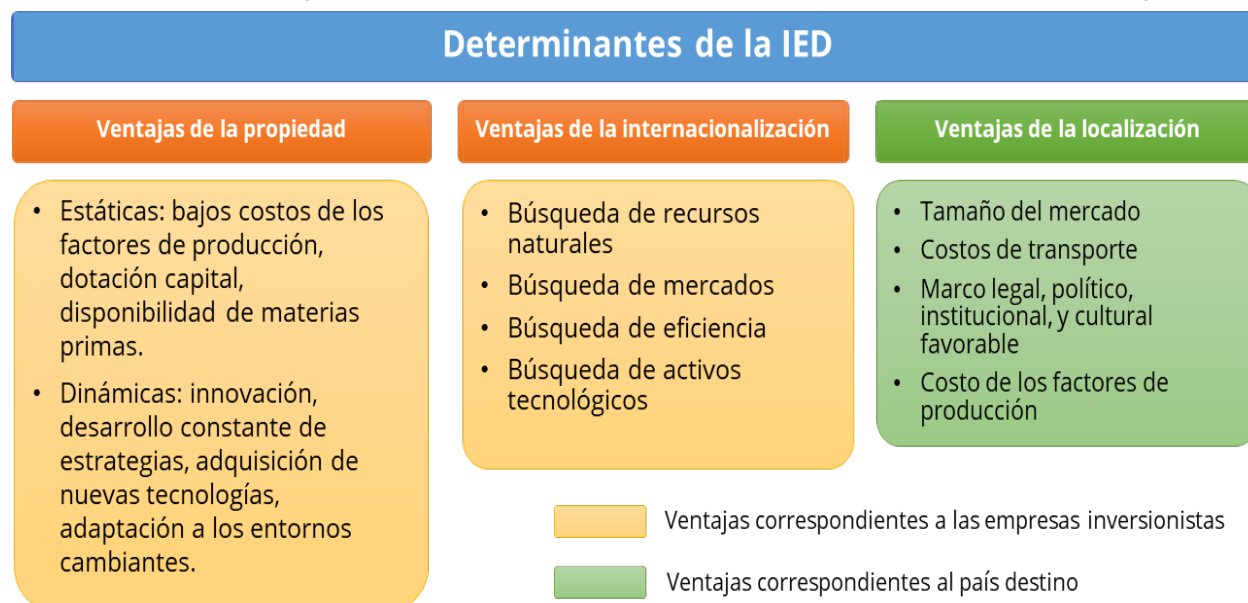
La teoría ecléctica, encabezada por John Dunning, es una de las más aceptadas y utilizadas para explicar los factores que determinan que una empresa invierta en un mercado específico. Esta teoría explica los determinantes de la IED a partir de su paradigma ecléctico o modelo OLI, referente a la propiedad (O, *ownership*), localización (L, *location*) e internacionalización (I, *internationalization*). De acuerdo con esta teoría, la inversión se efectuaría siempre y cuando se cumpla con las ventajas del modelo OLI. Primeramente, la empresa debe poseer una ventaja de propiedad (O) con respecto al país receptor que le permita competir en ese nuevo mercado; en segundo lugar, la empresa deberá explotar esa ventaja a través de una estrategia de internacionalización; y finalmente, deben existir beneficios de localización en el mercado destino (L). El primer y tercer determinante se consideran ventajas específicas de la empresa, en tanto que el segundo determinante, de localización, es una ventaja específica del país receptor de la IED (véase el diagrama I.2). El peso y características de cada uno de estos determinantes puede variar dependiendo del mercado destino, de la naturaleza de las actividades y de las características propias de la empresa.

En una primera etapa de desarrollo del paradigma ecléctico las ventajas de propiedad de la empresa (*ownership*) se dividían en tres grandes grupos: a) en el primer grupo se incluía a aquellas empresas que poseían y explotaban un poder monopólico que funcionaba como barrera de entrada frente a otras empresas; b) en el segundo grupo se incluía a empresas que poseían un conjunto de recursos y capacidades escasas o únicas, las cuales les proporcionaban una superioridad técnica frente

a otras empresas; c) en el tercer grupo comprendía empresas con gerencias<sup>8</sup> competentes, capaces de identificar, evaluar y aprovechar recursos y capacidades a lo largo del mundo (Dunning, 2000).

### Diagrama I.2

#### Inversión extranjera directa: determinantes de la IED, de acuerdo con sus ventajas



**Fuente:** Elaboración propia con base en la información de J.H. Dunning, *The Globalization of Business*, London, London Routledge, 1993 y J.H. Dunning, «The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity», *International Business Review* 9, United Kingdom-United States, Reading University, UK and Rutgers University.

No obstante, la liberalización de los mercados a nivel mundial en la década de 1980 y la aparición de un mayor número de empresas basadas en la intensidad de conocimientos propició un cambio en la teoría de la IED de Dunning en la década de 2000. De acuerdo con esta teoría, a partir del siglo XXI las empresas buscaban también proteger, aumentar y aprovechar sus ventajas de propiedad específicas a través de la IED (Dunning, 2000).

Para la nueva agrupación de las ventajas de propiedad, Dunning se basó en la teoría de la competitividad para clasificar las ventajas de propiedad de las empresas en dos grandes categorías: a) las empresas que basan sus ventajas en elementos estáticos y b) las empresas que basan sus ventajas en elementos dinámicos. En cierta literatura también son conocidas como «ventajas tangibles» (estáticas) y «ventajas intangibles» (dinámicas) o bien «básicas» (estáticas) y «avanzadas» (dinámicas) (Guerra-Borges, 2001; Dunning, 1998). No obstante, siguiendo la propia clasificación de Dunning, en este documento se agrupan las ventajas de propiedad de la empresa como estáticas y dinámicas.

En el primer grupo —«ventajas estáticas»— se encuentran aquellas empresas que basan su competitividad en la reducción de costos, manteniendo una tecnología y dotaciones factoriales a lo largo del tiempo (capital, mano de obra, recursos naturales, entre otros). En el segundo grupo —«ventajas dinámicas»— las empresas se distinguen por el desarrollo constante de estrategias de diferenciación, de adquisición de nueva tecnología de producción y de adaptación a un entorno

<sup>8</sup> Se enfatizaba en el papel de la gerencia, debido a que son las competencias de la gerencia las que hacen la diferencia y no la firma en sí, es decir, las relaciones sociales, las capacidades de negociación y las capacidades intelectuales, entre otras, del gerente.

cambiante para mantener o mejorar su posición competitiva. En este grupo también se incluye a las empresas con conocimiento acumulado a lo largo de los años y con una experiencia de inversión en el extranjero. La «competencia gerencial», identificada en la primera clasificación de la ventaja de propiedad, también podría incluirse en este grupo, dado que se basa en el conocimiento y experiencia de la gerencia.

De acuerdo con esta teoría, entre más avanzadas sean las ventajas comparativas de las empresas inversionistas con respecto a las empresas del país y otras extranjeras en el mercado de interés, mayor será su capacidad e interés para invertir o aumentar su inversión en el país destino (Dunning, 2000).

Otro determinante relacionado con la empresa es su estrategia de internacionalización. De acuerdo con el paradigma ecléctico de Dunning, las ventajas que una empresa encuentra en su internacionalización definen su estrategia preponderante. Hay cuatro estrategias principales:

- a) *Estrategia de búsqueda de recursos naturales.* En esta, la empresa busca la adquisición de bienes que no están disponibles en su mercado de origen o bien pueden adquirirse en otros mercados a un menor costo. Las materias primas pueden ser minerales, agrícolas, acceso a playas u otros.
- b) *Estrategia de búsqueda de mercados.* Esta estrategia puede ser incentivada por el tamaño del mercado destino, por las perspectivas de crecimiento, por los gustos o necesidades en el mercado local (cultura y gustos similares), por el seguimiento a proveedores o clientes que se han movido al mercado (migrantes, empresas que requieren instituciones de financiamiento), por el acceso a otros mercados a partir de ese (tratados de libre comercio) o bien por las condiciones especiales del mercado que facilitan la internacionalización de la empresa (como políticas de apertura en el sector de telecomunicaciones, leyes de zonas francas, leyes de contratación de servicios a nivel municipal, planes de infraestructura pública, entre otros).
- c) *Estrategia de búsqueda de eficiencia.* Su objetivo es promover una especialización eficiente de los recursos de la empresa mediante el desarrollo de las diferentes etapas de la cadena de valor en varios mercados, de acuerdo con sus ventajas. Esto trae consigo economías de escala y diversificación de riesgos para la empresa. Muchas empresas del sector manufacturero siguen este tipo de estrategia, a través de la cual buscan maximizar las dotaciones de factores de los diferentes mercados, ya sea por ventajas de producción o reducción de impuestos<sup>9</sup>. También en esta estrategia es común incluir el acceso a la contratación de mano de obra de menor costo relativo.
- d) *Estrategia de búsqueda de activos estratégicos o tecnológicos*<sup>10</sup>. Con esta estrategia las compañías realizan IED adquiriendo los recursos de empresas extranjeras con el objetivo

<sup>9</sup> Algunos autores han criticado esta estrategia argumentando que es poco precisa y por lo mismo puede ser aplicable en diferentes casos. Autores como Eckel, Nunnenkamp y Spatz (2002) opinan que esta categoría es superposición o definición cercana a la estrategia de búsqueda de recursos ya que busca la reducción de los costos de producción. Otros autores como Bevan y Estrin (2004) y Campos y Kinoshita (2003) opinan que la economía de escala y alcance se alcanza a través de la diversificación de mercados que se hace en la estrategia de búsqueda de mercados (Franco, Rentocchini y Vittucci Marzetti, 2010).

<sup>10</sup> En la literatura de la CEPAL se privilegia la definición de activos tecnológicos, más que estratégicos, para diferenciarla de la estrategia de búsqueda de recursos naturales.

de avanzar en sus objetivos estratégicos de largo plazo. Se relaciona con la búsqueda de activos tecnológicos al considerarse que su control es esencial para mantener o fortalecer su competitividad.

Dentro de la literatura de la CEPAL, las cuatro estrategias (véase el diagrama I.3) se resumen de la siguiente manera:

- a) En la primera estrategia las empresas buscan en terceros países la posibilidad de explotar recursos naturales. Los principales son la minería, los hidrocarburos y los biocombustibles.
- b) En la segunda estrategia se busca acceder a mercados locales o regionales, práctica seguida por parte del sector automotriz en América del Sur, por parte de empresas de bienes de consumo masivo, de comercio minorista, de la banca, del sector eléctrico, de las telecomunicaciones o bien del sector de alimentos en la región.
- c) En la tercera estrategia la empresa busca producir a bajos costos para exportar a terceros mercados, estrategia de eficiencia que es más comúnmente encontrada en las inversiones de empresas transnacionales como la automotriz y la electrónica en México y en la cuenca del Caribe, así como en las inversiones en el sector textil, los centros de servicios y asistencia, desarrollo de software y servicios médicos, entre otros.
- d) Finalmente, la estrategia empresarial se concentra en la búsqueda de activos estratégicos como el conocimiento, la tecnología de punta y la mano de obra calificada (CEPAL, 2007). Este tipo de inversión se observa más en países desarrollados donde hay acceso a centros de conocimiento y tecnología de punta como Silicon Valley, en los Estados Unidos, y a una mano de obra altamente calificada. Esta clasificación evita las confusiones que puede haber en la identificación de las estrategias de las empresas al destacar su objetivo principal. Dicha clasificación se empleará en la identificación de las estrategias de inversión de las empresas mexicanas en Centroamérica en este documento.

La ventaja de propiedad de una empresa y su estrategia de internacionalización determinan los factores complementarios que estas buscan en los mercados destino. Las ventajas de localización de un país están relacionadas con:

- a) El tamaño y potencialidad del mercado, que puede expandir las ventas de la empresa al tener acceso a mercados más grandes o con poderes adquisitivos iguales o mayores que en su mercado de origen.
- b) La localización geográfica o estratégica del mercado, lo que puede aportar una ventaja en la reducción de los costos logísticos y aumentar la competitividad de la empresa.
- c) El marco legal, político, institucional o cultural favorable. Entre estos se encuentran acuerdos comerciales, que haya firmado el país de destino que permita a la empresa transnacional expandirse a otros mercados: un sistema político y económico favorable, con leyes que favorezcan la instalación de empresas extranjeras en su territorio: o bien, la existencia de barreras comerciales que favorezcan la instalación de la producción en el país a fin de evitar costos adicionales.

**Diagrama I.3**  
**Estrategias de internacionalización empresariales de acuerdo con el principal objetivo del inversionista**



**Fuente:** Elaboración propia con base en la información de CEPAL.

En un inicio, esta teoría servía fundamentalmente para explicar los determinantes que llevaban a una empresa transnacional de países desarrollados a invertir fuera de sus mercados de origen. No obstante, la teoría se ha ido adaptando para explicar también las razones que llevan a las empresas de países en desarrollo a invertir en el exterior y que hacen que un país pueda pasar de ser un receptor de IED a un inversionista (véase Padilla y Gomes, 2015).

En un estudio realizado por la UNCTAD (2006) sobre la IED de los países en transición y en desarrollo se destacan tres características de esta inversión. En primer lugar, se observa que la IED es una extensión natural del proceso de internacionalización de las empresas, que se incrementa en la medida que los países alcanzan mayores niveles de desarrollo. Generalmente, la empresa comienza este proceso exportando. Posteriormente, las compañías tienen la necesidad de acceder a mercados y recursos para reducir costos de transacción y producción y al mismo tiempo ser más competitivas.

De acuerdo con la teoría de la senda del desarrollo (*investment developed path*, IDP, por sus siglas en inglés) en la medida en que los países avanzan en sus sectores industriales y de servicios, sus empresas crean ventajas específicas que las hacen más competitivas para entrar al mercado internacional. También en la medida en que los mercados de los países en desarrollo son más abiertos a la competencia internacional, sus empresas son obligadas a competir con empresas transnacionales. Esta competencia las apremia a mejorar sus operaciones y fortalecer sus ventajas competitivas (UNCTAD, 2006). A través de la IED, las translatinas pueden explotar mejor sus ventajas —capacidad tecnológica, economías de escala, entre otras—, más aún si su mercado doméstico es reducido y limita su crecimiento.

## II. Evolución de la inversión mexicana en Centroamérica

Este capítulo tiene como objetivo analizar los flujos de inversión que las empresas mexicanas han realizado en la región centroamericana. En la sección A, titulada «Flujos de inversión» se analiza el crecimiento y la tendencia de la IED mexicana a nivel general y particularmente la destinada a Centroamérica. En la sección B, de naturaleza sectorial, se examinan los flujos invertidos en cada sector de la economía de manera general y, en particular, los casos en los que se cuenta con información oficial.

### A. Flujos de inversión

México fue el inversionista número 31 a nivel mundial, en términos de flujos de inversión<sup>11</sup>, en 2017. En ese año el país invirtió en el extranjero 5.082,9 millones de dólares, correspondientes al 0,36% del total de la inversión mundial. Este monto representó el 0,4% del producto interno bruto (PIB) de dicho país en 2017. Ese mismo año México fue el inversionista número 16 de los países en desarrollo. Sus inversiones, con relación a este grupo, correspondieron al 1,3% del total invertido. En 2017, México fue el segundo mayor inversionista de América Latina y el Caribe, ubicado únicamente por debajo de Chile. En términos de *stock*<sup>12</sup> de IED, México ocupó la posición número 30 a nivel mundial, con una participación de 0,58% del *stock* mundial de IED, equivalente a un *stock* de 180.057 millones de dólares en 2017. Este es un monto inferior al reportado por el Brasil, en el mismo año, por lo que México es considerado como el segundo mayor inversionista latinoamericano.

---

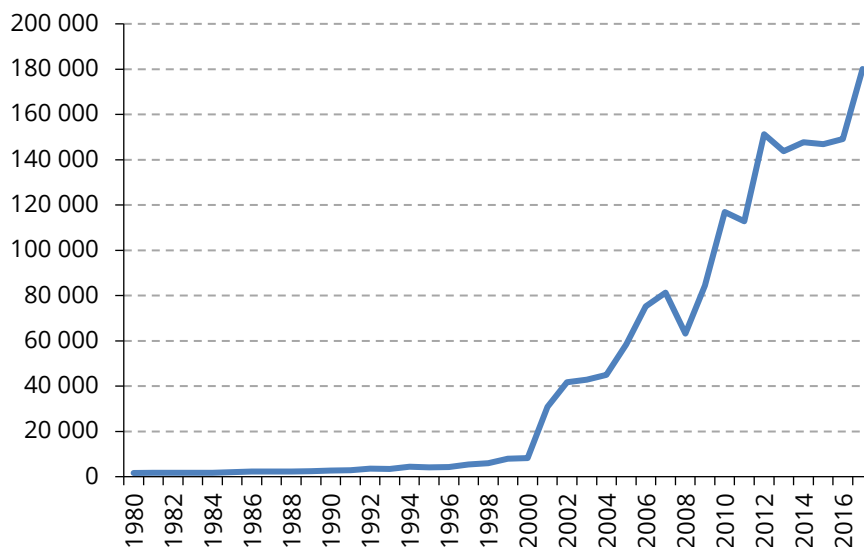
<sup>11</sup> El flujo se refiere a la cantidad en dólares que el país declaró haber invertido de manera directa fuera del país en ese año, de acuerdo con la definición de la UNCTAD.

<sup>12</sup> La palabra *stock* es un anglicismo utilizada como sinónimo de «posición de inversión extranjera» o «saldo de inversión extranjera». El *stock* de inversión se refiere al monto total de capital acumulado (contabilizado en dólares) que el país declaró se encuentra fuera del país, en ese año, por razones de inversión extranjera directa. Esto es, el valor del capital total invertido por un país fuera de su territorio en un momento dado. De acuerdo con la definición de la UNCTAD, el *stock* de la IED es el valor de la participación de capital y reservas (incluidas las utilidades) atribuibles a una empresa matriz, más el endeudamiento neto de sus afiliados a las empresas matrices. Esto es el valor acumulado de los flujos anteriores de IED.



Las primeras grandes salidas de IED de México se registraron desde 1980, como se observa en el gráfico II.1, y se conocieron como la «primera oleada» de la IED mexicana. No obstante, de acuerdo con un estudio de Basave Kunhardt, algunas de estas inversiones retornaron a México en ese mismo período debido a la crisis económica de la década de 1980, por lo que en realidad se observó una desinversión internacional de las empresas mexicanas (Basave, 2016).

**Gráfico II.1**  
**México: posición de IED de salida, 1980-2017**  
(En millones de dólares)



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de estadísticas de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo) [en línea] <https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>

Durante la década de 1990 la participación de México como inversionista en el exterior se incrementó como resultado del proceso de globalización, durante la época conocida como la «segunda oleada» de la IED mexicana. Las reformas económicas que se llevaron a cabo en México en la década de 1990 propiciaron un incremento de los flujos de IED en el mercado mexicano, generando una mayor competencia en el mercado nacional. Las mayores empresas mexicanas comenzaron entonces a invertir fuera del país con el propósito de reforzar su competitividad ante la creciente competencia interna. Muchas de estas empresas comenzaron a invertir en los mercados más próximos, como el de Centroamérica y los Estados Unidos.

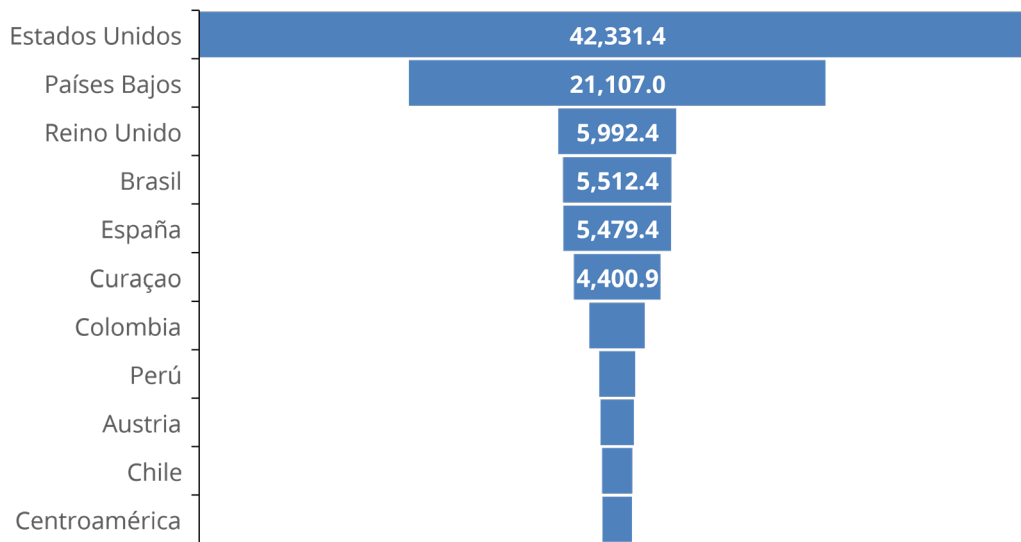
Entre 1990 y 2000, el *stock* de la IED mexicana en el exterior se incrementó un 209,6% al pasar de 2.672 millones de dólares a 8.273 millones de dólares. La mayoría de estas inversiones tuvieron como destino a países de América del Sur, seguidos por los Estados Unidos, Centroamérica, Europa Occidental, el Caribe y el Canadá (Basave, 2016). Las empresas que se internacionalizaron durante esa década fueron grandes grupos consolidados en México como CEMEX, Grupo Vitro, FEMSA, América Móvil, Grupo Bimbo, Grupo GRUMA, Televisa y Grupo México, entre otros.

Entre 2001 y 2017 la tasa promedio de crecimiento del *stock* de IED en el exterior fue de 28,4% anual. El *stock* pasó de 30.859 millones de dólares en 2001, a 180.058 millones de dólares en 2017, lo que representa un incremento de 483,4%. En este período los grandes grupos mexicanos extendieron

su ámbito de inversión a otros países fuera del continente americano y el europeo, llegando a las regiones de Asia, Oceanía y África. Nuevas empresas se crearon en los sectores emergentes de servicios y tecnología, que rápidamente comenzaron su proceso de internacionalización. Asimismo, las empresas consolidaron sus inversiones en el continente americano y europeo con nuevas compras y nueva inversión (*greenfield*).

De acuerdo con la información disponible de las salidas de IED de México<sup>13</sup>, en 2017 el 42,3% de su *stock* se encontraba en los Estados Unidos, como se observa en el gráfico II.2. A este país le seguían, en importancia, los Países Bajos (21,1%), el Reino Unido (6%), el Brasil (5,5%), España (5%), Curaçao (4,4%), Colombia (2,8%), el Perú (1,8%), Austria (1,7%) y Chile (1,5%). Los países centroamericanos, en su conjunto, contaban con el 1,5% del *stock* de la IED de México en el extranjero en 2017.

**Gráfico II.2**  
**México: principales destinos de su *stock* en IED en el extranjero, 2017**  
(En porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia con información de la *Encuesta Coordinada sobre la Inversión Directa*, Fondo Monetario Internacional (FMI) [en línea] <http://data.imf.org/?sk=40313609-F037-48C1-84B1-E1F1CE54D6D5>.

Durante el período 2009-2017<sup>14</sup>, la posición de la inversión mexicana en los países centroamericanos fue en aumento (como se muestra en el gráfico II.3), con excepción de 2017, en el que el Banco de México reportó al FMI una disminución del *stock* en todos los países de la región. Esta reducción podría estar relacionada con las fluctuaciones de los tipos de cambio en los países centroamericanos<sup>15</sup>. No obstante, la información reportada por los países centroamericanos al FMI muestra una tendencia contraria a la reportada por México. Asimismo, en 2017 varias nuevas inversiones mexicanas se registraron en la región por parte de Aeroméxico, CEMEX, América Móvil,

<sup>13</sup> Véase *Encuesta Coordinada sobre la Inversión Directa* del Fondo Monetario Internacional (FMI) [en línea] <http://data.imf.org/?sk=40313609-F037-48C1-84B1-E1F1CE54D6D5>.

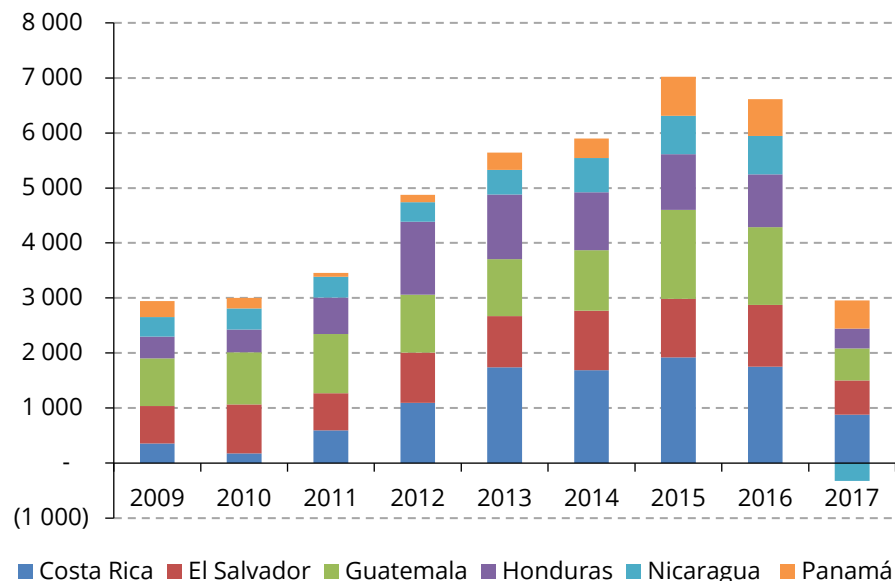
<sup>14</sup> Período en el que existen datos disponibles.

<sup>15</sup> A excepción de El Salvador y Panamá, países que utilizan el dólar como moneda local.

Grupo Lala, Promotora Ambiental (PASA), la Constructora de Infraestructura Latinoamericana (CILSA), entre otras.

**Gráfico II.3**  
**México: posición de su stock de IED en Centroamérica, 2009-2017**

(En millones de dólares)



**Fuente:** Fuente: Elaboración propia con información de la *Encuesta Coordinada sobre la Inversión Directa*, Fondo Monetario Internacional (FMI) [en línea] <http://data.imf.org/?sk=40313609-F037-48C1-84B1-E1F1CE54D6D5>.

Un promedio del *stock* de la IED mexicana en los países centroamericanos, durante el período 2009-2017, muestra que la mayor parte de la IED en la región se encuentra en Costa Rica (24,2%). Este hecho también se observa en el gráfico II.3, en el que se muestra el incremento de Costa Rica como destino de la IED mexicana, al mismo tiempo que muestra la reducción de Guatemala como destino de inversión a partir de 2012. Este último país contuvo, en promedio, el 23% del *stock* de la IED mexicana en Centroamérica durante el mismo período. Como mercados centroamericanos en importancia para México le siguen El Salvador, con el 19% en promedio del *stock* de la IED en la región, Honduras (17,5%), Nicaragua (8,6%) y Panamá (7,7%).

Este panorama cambia cuando se utilizan los datos de *stock* reportados por los países centroamericanos al FMI<sup>16</sup>. De acuerdo con esta información, el *stock* de México en Centroamérica ha tenido una tendencia creciente desde 2009 hasta 2017<sup>17</sup>. En el último año, el mayor monto de activos de IED mexicana en Centroamérica se encontraba en Guatemala (2.475 millones de dólares), seguido por Honduras y Panamá (cada uno con 2.219 millones de dólares), Costa Rica (1.872 millones de dólares) y El Salvador (871 millones de dólares).

En Costa Rica el *stock* de IED de origen mexicano que la economía ha reportado al FMI es similar al de salida reportado por México, a excepción del último año. De acuerdo con estas

<sup>16</sup> Con excepción de Nicaragua, que no ha reportado estos datos al FMI.

<sup>17</sup> Período en que los datos están disponibles.

estadísticas, México fue el tercer país con mayor *stock* de IED en Costa Rica, por debajo de los Estados Unidos y España, lo que muestra la importancia de la inversión mexicana para el país. No obstante, el porcentaje de México (5,1%) en el *stock* de inversión de Costa Rica está lejos del que mostraron los Estados Unidos (54,2%), pero cercano al de España (6,8%), en 2017.

En términos de los flujos de IED reportados por el Banco Central de Costa Rica, la IED mexicana creció a una tasa promedio anual de 8% durante el período 2009-2018. Esta es una tasa superior a la de los flujos de IED totales recibidos por Costa Rica en el mismo período, que fue de 4,4% promedio anual. Como se observa en el gráfico II.4, las mayores inversiones se registraron entre el período de 2011 a 2014; la mayor inversión corresponde al último año, en el que se registraron 234,2 millones de dólares, correspondientes al 8% de los flujos de IED totales recibidos ese año por Costa Rica.

Las mayores inversiones mexicanas que se registraron en esos años en Costa Rica fueron las realizadas por América Móvil, como resultado de la apertura del sector de telecomunicaciones que el país ha llevado a cabo desde 2008. En 2011 la empresa inició operaciones con una inversión reportada de 220,6 millones de dólares. Este monto es superior al reportado en 2011 por Costa Rica, lo que indica que la inversión de América Móvil fue escalonada durante varios años consecutivos. Entre otras de las inversiones registradas en esos años se encuentran las realizadas por Ingenieros Civiles y Asociados (ICA)<sup>18</sup>, el Puerto de Liverpool (por parte de Grupo Unicomer)<sup>19</sup>, Sigma (de Grupo Alfa)<sup>20</sup>, CEMEX<sup>21</sup>, Qualitas Seguros, Office Depot-Grupo Gigante, Cinépolis y Grupo Lala, entre otras.

Los *stocks* de IED reportados por Guatemala (como país receptor) y México (como país emisor) al FMI entre 2009 y 2017 siguen una tendencia similar, con excepción de 2017, aunque los montos reportados por Guatemala son mayores que los reportados por México. Con base en los datos de Guatemala<sup>22</sup> se observa que para 2017 el mayor *stock* de IED en Guatemala provenía de capital estadounidense (20% del total), seguido por el capital mexicano (15%), colombiano (11,4%), español (5,2%) y suizo (4,5%). Estos datos muestran la mayor importancia que la IED mexicana tiene para Guatemala, en comparación con la registrada en Costa Rica, cuyo porcentaje es tres veces menor al que representa en Guatemala.

En términos de flujos, la IED mexicana en Guatemala ha crecido a una tasa promedio anual de 15,5% entre 2009 y 2018, de acuerdo con los datos del Banco de Guatemala. Esto es una tasa superior a la registrada en sus flujos totales de IED. Los montos de IED mexicana han sido relativamente constantes para el período 2009-2015, como se observa en el gráfico II.5. Asimismo, durante el período 2016-2018 se observaron los mayores picos en los flujos de IED mexicana. Entre las empresas que han invertido en Guatemala en el período 2009-2018 se encuentran Cinépolis, Grupo Bimbo,

<sup>18</sup> En 2011 la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE) adjudicó la construcción y puesta en marcha de un muelle petrolero en la Terminal del Atlántico al consorcio conformado por las empresas Ingenieros Civiles Asociados de C.V. y Constructora Meco S.A.

<sup>19</sup> En 2012 el grupo Unicomer, propiedad de la salvadoreña Siman y la mexicana El Puerto de Liverpool, cerró la compra de la cadena de electrodomésticos Gollo.

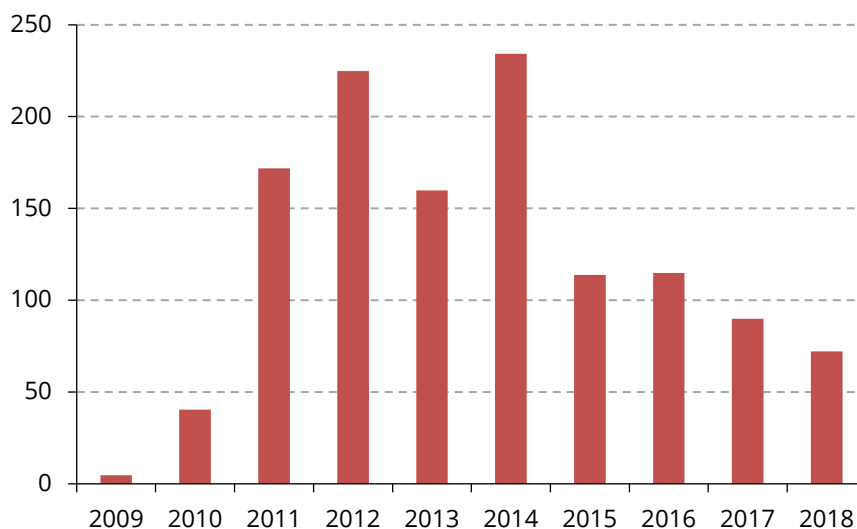
<sup>20</sup> Sigma adquirió el 100% de la Corporación de Empresas Monteverde, empresa dedicada a la producción de quesos en Costa Rica, en 2013.

<sup>21</sup> En 2014 CEMEX llevó a cabo inversiones para la ampliación de su planta existente en Costa Rica.

<sup>22</sup> Debido a que México no reporta datos de IED al exterior por país o sector.

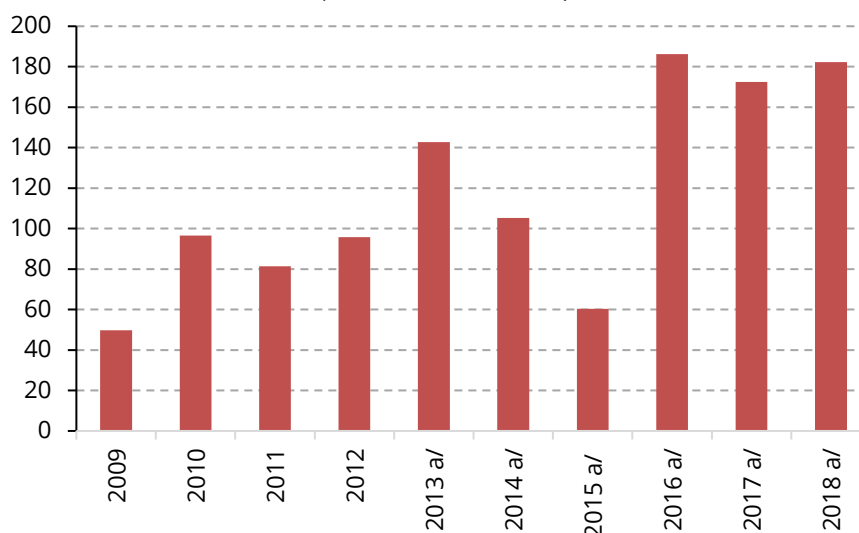
Banco Compartamos, Aeroméxico, Interjet, Zeta Gas, KIO Networks, Price Shoes, Mexichem, GRUMA, Grupo Lala, CEMEX, América Móvil, Coca-Cola FEMSA, Zetrak, Elektra y Criotec.

**Gráfico II.4**  
**Costa Rica: flujos de IED provenientes de México, 2009-2018**  
*(En millones de dólares)*



**Fuente:** Elaboración propia con base en la información del Grupo Interinstitucional de Inversión Extranjera Directa (Banco Central de Costa Rica, Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo, Promotora del Comercio Exterior, Ministerio de Comercio Exterior e Instituto Costarricense de Turismo) [en línea] <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%202185>.

**Gráfico II.5**  
**Guatemala: flujos de IED provenientes de México, 2009-2018**  
*(En millones de dólares)*



**Fuente:** Elaboración propia, sobre la base de estadísticas de Inversión Extranjera Directa del Banco de Guatemala [en línea] [https://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/Publica/v\\_man\\_bpagos/flujo\\_IED\\_2007\\_2019.htm&e=145357](https://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/Publica/v_man_bpagos/flujo_IED_2007_2019.htm&e=145357).

<sup>a</sup> Cifras preliminares para los años 2013 a 2018.

Los activos de IED mexicana reportados por El Salvador, tercer país en importancia de acuerdo con los datos de México, son muy similares a los reportados por México, a excepción de 2010 y 2017 donde se observa una tendencia opuesta. No obstante, de acuerdo con los datos de los países centroamericanos, El Salvador sería el país con el menor *stock* de IED mexicana en la región. En 2017 México se posicionó como el tercer mayor inversionista en el país con un *stock* de IED de 871 millones de dólares en 2017. Esta cifra representó el 9,1% del total de *stock* de IED registrado en el país, porcentaje por debajo del de Panamá<sup>23</sup> (27,7%) y de los Estados Unidos (27,2%), principales inversionistas en El Salvador. El porcentaje de la IED mexicana en El Salvador con relación al total de la IED recibida es superior al observado en Costa Rica y menor al de Guatemala.

En términos de flujos, la inversión mexicana en El Salvador ha sido muy volátil durante el período 2010-2018<sup>24</sup>, como se observa en el gráfico II.6. Los mayores flujos de inversión se observan en 2011 y 2012, años en los que se registraron inversiones por parte de Banco Azteca<sup>25</sup>, Cinépolis<sup>26</sup>, Qualitas<sup>27</sup> y Zeta Gas<sup>28</sup>. Así también se observan mayores flujos en 2017 y 2018, años en los que se registran proyectos de inversiones por parte de Grupo CAABSA y Grupo Tomza. Entre otras de las empresas mexicanas que han invertido en El Salvador durante el período 2009-2018 se encuentran Grupo Gigante (Office Depot), Grupo Infra, Plycem-Elementia, América Móvil, Grupo Carso y Televisa-Sky.

Honduras, cuarto país con mayor *stock* de IED mexicana, de acuerdo con las cifras oficiales de México, y segundo, de acuerdo con las cifras de Honduras, reportó un *stock* de 2.219 millones de dólares en 2017. De acuerdo con estas cifras, México sería el segundo mayor inversionista en Honduras con un porcentaje del *stock* total del país correspondiente al 14,8%. Este porcentaje es cercano al de los Estados Unidos (18,4%), que figuró en 2017 como el principal inversionista del país. Otros de sus principales inversionistas en 2017 fueron el Reino Unido (10,4% del *stock* total), Luxemburgo<sup>29</sup> (9,4%) y el Canadá (7,9%).

Los mayores flujos de IED mexicana en Honduras se registraron durante el período 2009-2018, de acuerdo con información proporcionada por el Banco Central de Honduras. Previo a 2009, México registró flujos de IED menores a los 100 millones de dólares. En el gráfico II.7 se observa que los mayores flujos de IED mexicana en Honduras tuvieron lugar en 2013 y 2014. No obstante, no se cuenta con registros de inversiones significativas por parte de empresas mexicanas durante esos años para inferir el origen de dichas inversiones. Sin embargo, se ha podido identificar la inversión en Honduras

<sup>23</sup> Se debe de tener en consideración que en ocasiones las empresas invierten inicialmente en Panamá para, posteriormente, invertir en otros países como El Salvador. Un ejemplo de ello es la inversión colombiana realizada en Panamá que más tarde se ha efectuado en varios países centroamericanos (véase Cordero, 2015) y que se registra de acuerdo con el último país del que procede el capital. Las compañías mexicanas también llevan a cabo esa práctica de invertir en un país con menores restricciones y mayores garantías para posteriormente reinvertir en otros países.

<sup>24</sup> Años para los que existe información disponible en el Banco Central de Reserva de El Salvador.

<sup>25</sup> Con la inversión de nuevos proyectos financieros.

<sup>26</sup> Con apertura de nuevas salas y proyectos de digitalización de las salas existentes.

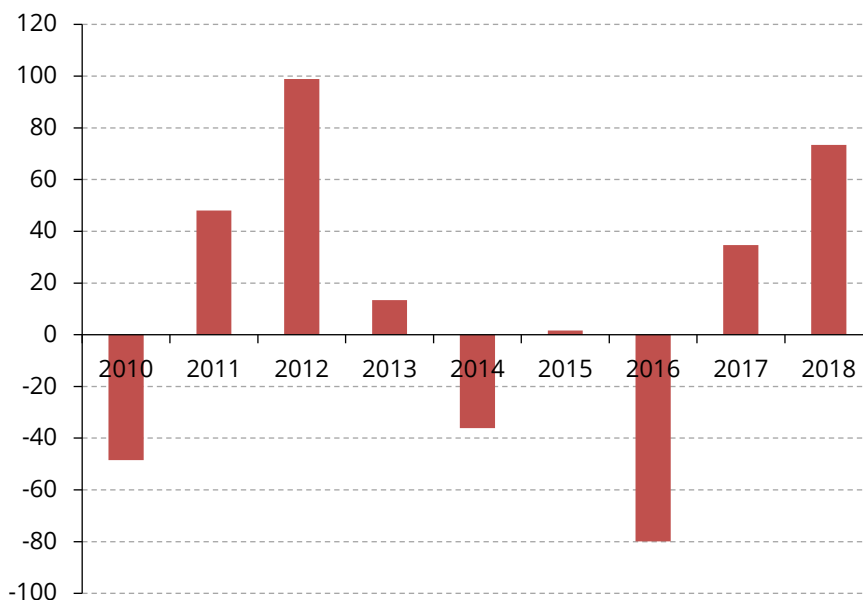
<sup>27</sup> Con la adquisición del 50% del capital de Qualitas El Salvador.

<sup>28</sup> Con la construcción de una de las primeras plantas de gas licuado, de las 20 que planea abrir en el país.

<sup>29</sup> Luxemburgo, al igual que Panamá y los Países Bajos (incluyendo Curaçao), son comúnmente utilizados por empresas multinacionales para transferir sus inversiones de capital hacia terceros países.

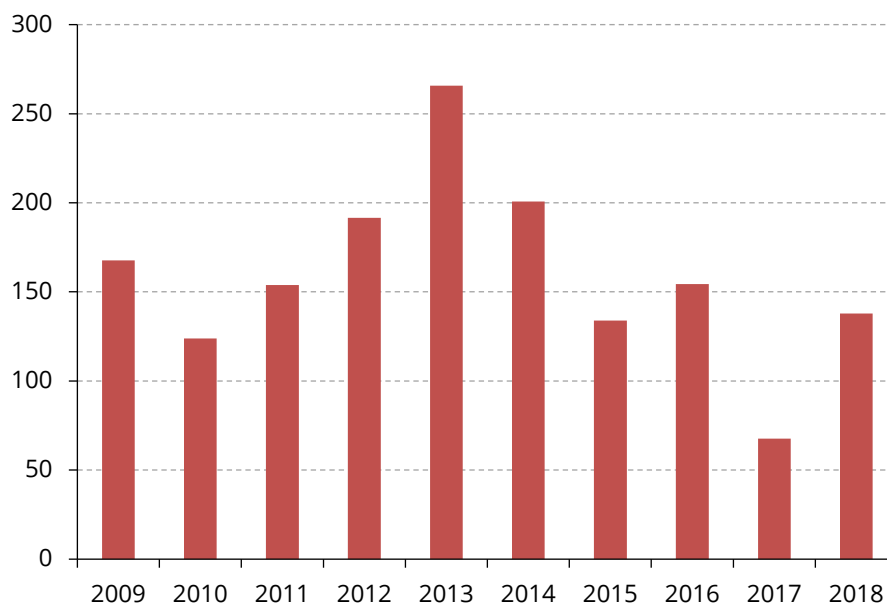
de empresas mexicanas como Cemix Ovniver, Cinépolis, América Móvil, GRUMA, Grupo Tomza, Plycem-Elementia y Zeta Gas durante el período 2009-2018.

**Gráfico II.6**  
**El Salvador: flujos de IED provenientes de México, 2010-2018**  
*(En millones de dólares)*



**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por el Banco Central de Reserva de El Salvador y el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA).

**Gráfico II.7**  
**Honduras: flujos de IED provenientes de México, 2009-2018**  
*(En millones de dólares)*

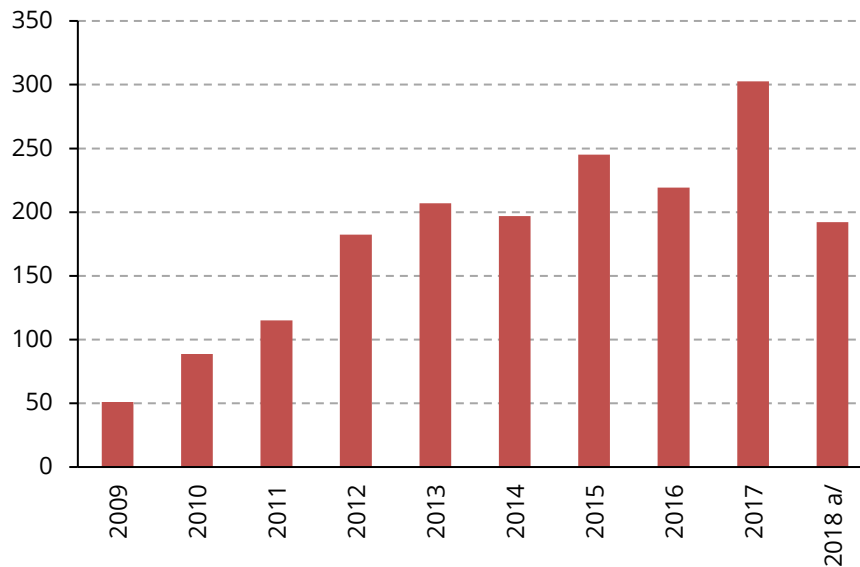


**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por el Banco Central de Honduras.

En el caso de Nicaragua no se cuenta con información sobre el *stock* de su IED, por lo que no es posible determinar la posición de inversionista de México en la economía del país. No obstante, los datos de flujos de IED proporcionados por PRONicaragua, sobre la base de información del Banco Central de Nicaragua, permiten observar que durante el período 2009-2018, el 15,9% del total de la IED recibida por Nicaragua provino de México. Este porcentaje coloca a México como el segundo mayor inversionista en ese país, durante ese período, solo por debajo de los Estados Unidos que invirtió el 21% del total. Otros de sus mayores inversionistas fueron Panamá (14,9% en el mismo período), la República Bolivariana de Venezuela (8%) y el Canadá (6,5%).

En el gráfico II.8 se puede observar la dinámica en el flujo de la IED mexicana en Nicaragua entre 2009 y 2018, el cual mantiene una tendencia creciente casi constante. La mayor disminución de esta dinámica se da en 2018, de acuerdo con las cifras preliminares, la cual está ligada a la situación política que atraviesa Nicaragua desde ese año. El mayor flujo de inversión se registra en 2017 con la entrada de 305 millones de dólares por parte de inversionistas de México. Entre las compañías mexicanas que invirtieron en Nicaragua durante ese período se encuentran Aeroméxico, CEMEX, CILSA, Grupo Denim, Grupo Lala y Sukarne-Grupo Víz.

**Gráfico II.8**  
**Nicaragua: flujos de IED provenientes de México, 2009-2018**  
(En millones de dólares)



**Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Central de Nicaragua proporcionada por ProNicaragua.

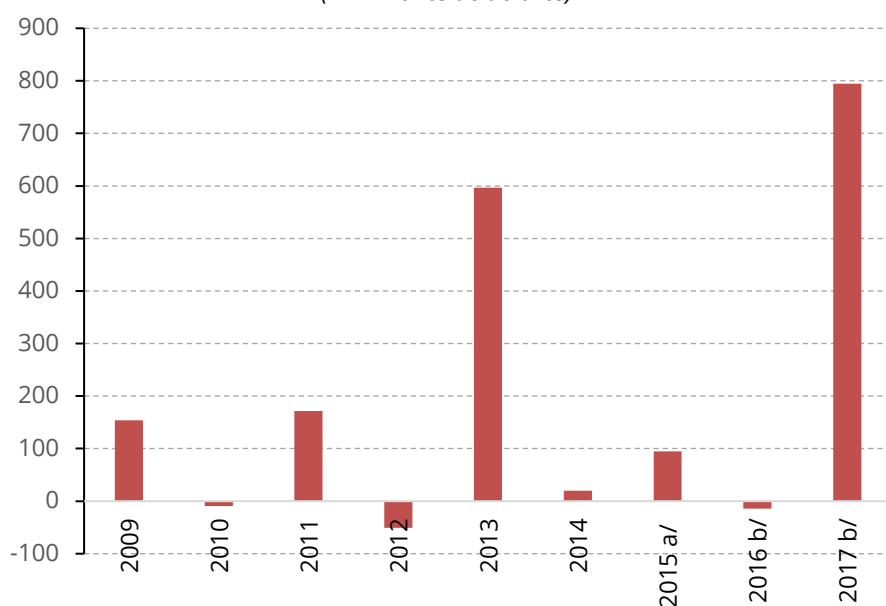
<sup>a</sup> Datos preliminares para 2018.

Panamá reportó el mismo saldo de *stock* de inversión mexicana que Honduras en 2017, esto es, 2.219 millones de dólares. No obstante, en términos porcentuales, esta inversión representó para Panamá únicamente el 4,5% del total del *stock* de la IED en su economía en ese año. Este porcentaje fue inferior a la participación mexicana observada en los *stocks* de IED en Honduras (14,8%), El Salvador (9,1%) y Guatemala (15%), y cercano a la observada en Costa Rica (5,1%). En Panamá, México es el sexto mayor inversionista, después de los Estados Unidos (22,2% del *stock* de IED recibida), Colombia (16,4%), el Canadá (11,3%), Suiza (6,5%) y España (4,7%).



Los flujos de IED de México a Panamá no han sido constantes durante el período 2009-2017, como se puede observar en el gráfico II.9. De acuerdo con las cifras publicadas por la Contraloría General de la República de Panamá, la suma total de la inversión mexicana en ese período fue de 1.757 millones de dólares, cifra que corresponde a casi el 80% del *stock* total de la IED mexicana en la economía panameña. Este monto representó el 5,5% del total de los flujos de inversión que Panamá recibió entre 2009 y 2017, cifra inferior a la observada en los Estados Unidos (23,1% del total de IED recibida), el Canadá (17,2%) y Colombia (18,8%). Algunas de las empresas mexicanas que invirtieron en Panamá durante el período en estudio fueron CEMEX, CILSA, PASA, América Móvil, ICA, Coca-Cola FEMSA, KIO Networks, Aeroméxico y La Central.

**Gráfico II.9**  
**Panamá: flujos de IED provenientes de México, 2009-2017**  
(En millones de dólares)



**Fuente:** Elaboración propia con información sobre Inversión Extranjera Directa del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Panamá [en línea ] [https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/subcategoria.aspx?ID\\_CATEGORIA=4&ID\\_SUBCATEGORIA=25&ID\\_IDIOMA=1](https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/subcategoria.aspx?ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=25&ID_IDIOMA=1)

<sup>a</sup> Cifra preliminar.

<sup>b</sup> Cifra revisada.

## B. Análisis por sector

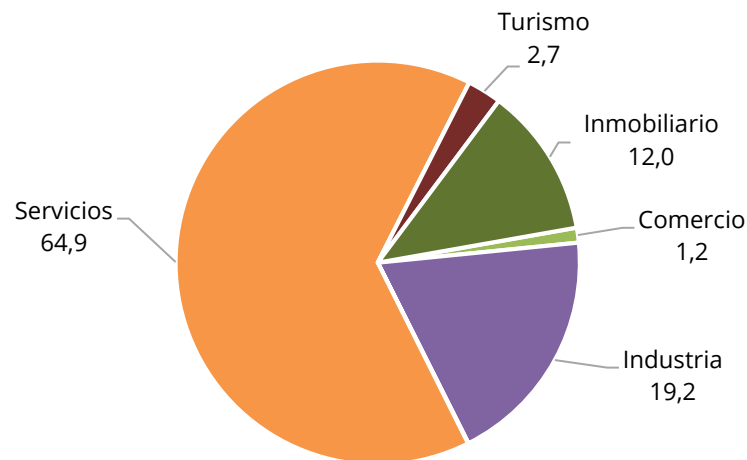
En términos generales, los mayores flujos de inversión de México hacia los países centroamericanos parecen tener como destino los sectores de servicios, especialmente las telecomunicaciones, y el sector de manufactura. Debido a que México no reporta el destino de sus salidas de IED, el análisis de la IED por sector económico de destino se ha realizado a partir de la información proporcionada por los bancos centrales de los países centroamericanos. Esta metodología tiene la desventaja de que la sectorialización de las actividades económicas no siempre es la misma en todos los países, al provenir de diferentes fuentes.

Por tal razón, en algunos países, por ejemplo, el sector servicios se reporta agregado, es decir como la suma de todos los subsectores que lo componen, mientras que en otros países se reporta desagregado por subsectores. Estas estadísticas se complementan con la información recopilada a través de bases de datos, prensa, páginas de internet y una encuesta, con el fin de identificar los sectores económicos en los que se ha registrado mayor inversión mexicana por parte de las empresas mexicanas en Centroamérica.

En el caso de Costa Rica, la información disponible indica que la mayoría de las inversiones mexicanas que entraron al país entre 2007 y 2018 se dirigieron al sector servicios, esto es el 64,9% del total recibido desde México en ese período (véase el gráfico II.10). En este sector se ubican las inversiones de Cinépolis, Grupo Bimbo<sup>30</sup>, PASA, Volaris, Aeroméxico y América Móvil, entre otras. El segundo sector al que se dirigió la inversión mexicana en el período de referencia fue el de industria, con el 19,2% del total. Entre algunas de las inversiones registradas en este sector estarían las de SIGMA (Grupo Alfa) y Coca-Cola FEMSA, entre otros. El tercer sector en el que se registra un importante flujo de inversiones es el inmobiliario, con el 12% del total entre 2007-2018 con algunas inversiones por parte de Elementia e ICA. Otros de los sectores en donde se registró una inversión mexicana menor son el turismo<sup>31</sup> (2,7% del total) y el comercio (1,2%). El resto de los sectores, como la agricultura, la agroindustria y el sector financiero, no muestra ninguna inversión mexicana.

**Gráfico II.10**  
**Costa Rica: principales sectores de destino de la IED mexicana, 2007-2018**

(En porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Banco Central de Costa Rica.

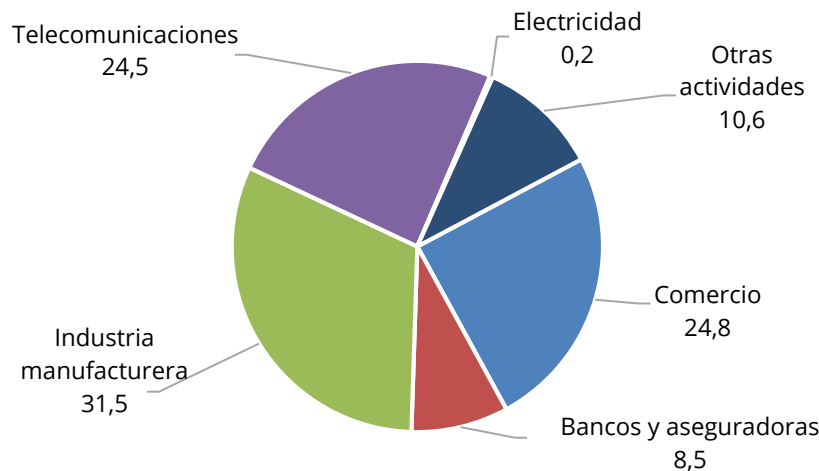
La mayor parte de la IED mexicana en Guatemala durante el período 2010-2018 se invirtió en el sector servicios (57,8%), que abarca los subsectores de comercio (24,8% del total), las telecomunicaciones (24,5%), los bancos y las aseguradoras (8,5%) y el suministro de electricidad (0,2%), como se observa en el gráfico II.11. En este sector se ubican las inversiones por

<sup>30</sup> En 2016 el Grupo Bimbo instaló un centro de servicios globales en Costa Rica para dar asistencia a los consumidores de habla inglesa de Bimbo en el mercado estadounidense.

<sup>31</sup> Aunque en este sector no se han podido identificar inversiones de las grandes empresas mexicanas.

parte de Aeroméxico, América Móvil, Elektra, Ciotrec, Interjet, Price Shoes, Kio Networks y Grupo Gigante-Office Depot. Durante dicho período, el 31,5% de la inversión mexicana se dirigió al sector manufacturero, en tanto que hacia el sector agrícola no se registró ninguna inversión. En el sector manufacturero se podrían identificar las inversiones de Coca-Cola FEMSA, Mexichem, CEMEX, GRUMA, Grupo Bimbo, Grupo Lala y Zetrak, entre otras.

**Gráfico II.11**  
**Guatemala: principales sectores de destino de la IED mexicana, 2010-2018**  
(En porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia con información del Banco de Guatemala[en línea]  
[https://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/Publica/v\\_man\\_bpagos/flujo\\_IED\\_2007\\_2019.htm&e=145357](https://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/Publica/v_man_bpagos/flujo_IED_2007_2019.htm&e=145357).

En términos de los sectores de inversión de la IED se observa que en el caso de El Salvador casi la totalidad del saldo de inversión mexicana se concentra en el sector de información y comunicaciones (89% del total). Esta inversión está fuertemente ligada a las inversiones de la empresa América Móvil, así como a algunas inversiones de Televisa. El segundo sector en la concentración de la IED mexicana es el comercio, con el 5% del total invertido en el país, seguido por el sector industria con el 3% del total (véase el gráfico II.12). En estos sectores se encuentran las inversiones realizadas por las empresas mexicanas Alfa-SIGMA, Elementia, Grupo Gigante-Office Depot, Grupo Infra y Jumex. El cuarto sector en importancia en el valor de la IED mexicana en El Salvador es el financiero y de seguros, con el 3% del total invertido. En este sector se encuentran las inversiones de Banco Azteca, Qualitas, entre otros.

Nicaragua presenta una concentración similar a la de El Salvador en donde el sector de telecomunicaciones es el que registra la mayor cantidad de IED mexicana. En el caso de Nicaragua, la mayor parte de los flujos de IED mexicana (51,4%) se concentraron en el sector de telecomunicaciones, durante el período 2004-2018<sup>32</sup> (véase gráfico II.13). Al igual que en el caso de El Salvador, esas inversiones están principalmente relacionadas con las inversiones de América Móvil. El segundo sector de mayor importancia en este período para las inversiones mexicanas fue el de la industria (38,3% en el mismo período), seguido por el de comercio (9,3%), turismo (0,5%), financiero (0,4%) y minas (0,3%). En los sectores de agrícola y energía no se registraron inversiones provenientes de

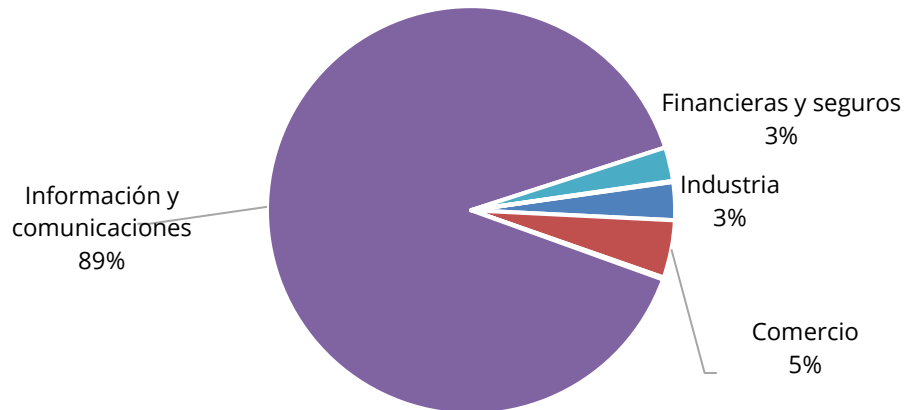
<sup>32</sup> Período en que la información está disponible.

México. Entre las empresas mexicanas que invirtieron en esos años en Nicaragua se encuentran CEMEX, CILSA, Coca-Cola FEMSA, Grupo Denim, GRUMA, Grupo Lala, Sukarne-Grupo Víz, entre otras.

**Gráfico II.12**

**El Salvador: principales sectores de destino de la IED mexicana, saldo a diciembre de 2018**

(En porcentajes)

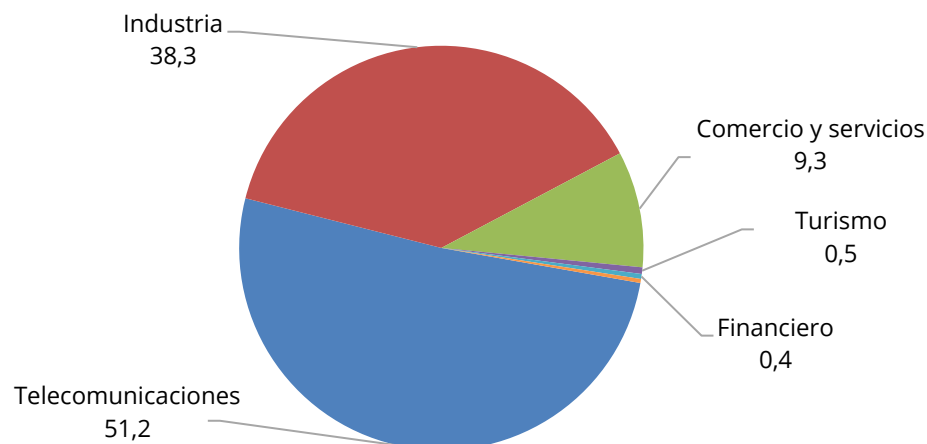


**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por el Banco Central de Reserva de El Salvador.

**Gráfico II.13**

**Nicaragua: principales sectores de destino de la IED mexicana, 2004-2018<sup>a</sup>**

(En porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Central de Nicaragua proporcionada por ProNicaragua.

<sup>a</sup> Datos preliminares de 2018.

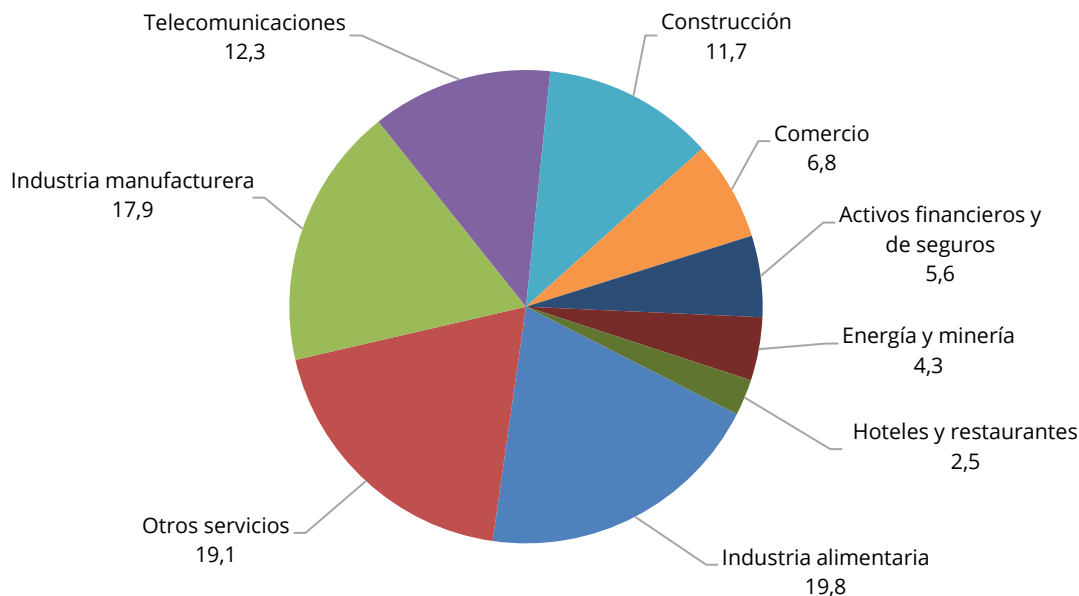
En los casos de Honduras y Panamá no se cuenta con información oficial que permita identificar los sectores de destino de la inversión mexicana. No obstante, a partir de los casos reportados por las bases de datos como fDi Markets, Investmap, así como por un seguimiento en diferentes medios de comunicación y en los sitios web oficiales de las empresas mexicanas, se

podieron inferir las principales inversiones mexicanas en ambos países. En el caso de Honduras las inversiones identificadas entre 2003 y 2018 se concentran en los subsectores de servicios, como telecomunicaciones (América Móvil); comercio (Grupo Gigante-Office Depot); transporte y entretenimiento (Aeroméxico y Cinépolis); energía (Zeta Gas); manufactura (Cemix Ovniver, Elementia), y alimentos y bebidas (GRUMA y Sigma-Grupo Alfa).

En el caso de Panamá, la mayoría de las inversiones mexicanas identificadas entre 2002 y 2018 se concentran en el sector de construcción por parte de compañías como CEMEX, CILSA e ICA. Otro de los sectores en donde se ha observado un número importante de inversiones es en telecomunicaciones y otros servicios por parte de América Móvil, Televisa, KIO Networks, Praxis de México, Cinépolis, PASA y Aeroméxico, seguido por las inversiones de manufactura por parte de Grupo Devlyn, Interceramic, La Central y Vitro.

A través de esas mismas fuentes de información se pudieron identificar 161 anuncios de inversión mexicanas entre 2000 y 2018. La mayoría de los anuncios de inversión correspondieron a empresas del sector de la industria alimentaria y bebidas (19,9% del total), como se observa en el gráfico II.14<sup>33</sup>. En este sector es preponderante la presencia de grandes empresas mexicanas como Alfa-Sigma, FEMSA, GRUMA, Grupo Bimbo, Grupo Lala, Jumex y Sukarne. Este ha sido un sector destacado en las inversiones mexicanas desde mediados del siglo XX, cuando se registraron las primeras incursiones de algunas de estas empresas, por lo que su presencia está consolidada en la región centroamericana.

**Gráfico II.14**  
**Centroamérica: principales sectores de destino de la IED mexicana, 2000-2018**  
(En porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recolectada de fDi Markets, Investmap, seguimiento en diferentes medios de comunicación y en los sitios web oficiales de las empresas mexicanas.

<sup>33</sup> En este ejercicio se debe tener en cuenta que la contabilización de las inversiones está hecha a partir del número de anuncios de inversión identificados y no del monto de las mismas inversiones.

El segundo sector en el que se ha observado un incremento de los anuncios de inversión mexicana desde los primeros años del siglo XXI es el sector de otros servicios, que no considera las telecomunicaciones y los hoteles y restaurantes. Como se observa en el gráfico II.14, el 19,1% de los anuncios de inversión se registraron en este sector entre 2000 y 2018. En este sector destaca la mayor presencia de las aerolíneas mexicanas en la región centroamericana, como Aeroméxico, Interjet y Volaris. También se observa la presencia de empresas dedicadas a las nuevas tecnologías y software como KIO Networks, Softtek y Praxis. Adicionalmente, en este sector también se encuentran contabilizadas las mayores inversiones que Cinépolis ha realizado en la región.

El tercer sector con mayores inversiones anunciadas fue el de la industria manufacturera. En esta actividad se registraron el 17,9% de los anuncios de inversión mexicana. Entre las mayores empresas en el sector se puede identificar a Mexichem, Vitro, Grupo Pochteca, Elementia, Cemix, Comex, Helvex, La Central, Ojeda, Rotoplas, Xignux (Arnecom), Pisa Farmacéutica, Genomma Lab, Global Denim, Grupo Industrial Infra y Helvex. Este sector está fuertemente relacionado con el sector de comercio, ya que aun cuando se identifica a estas empresas en la actividad manufacturera, las acciones de algunas empresas mexicanas en Centroamérica se limitan a la comercialización de sus productos fabricados fuera de los países centroamericanos.

En la cuarta posición en el número de inversiones anunciadas se encuentra el sector de telecomunicaciones con inversiones por parte de América Móvil y otras por parte de As Media y Televisa. En este sector se identificaron el 12,3% de los casos, sin embargo, en términos de los montos de inversión este puede ser uno de los sectores más relevantes en el *stock* de la inversión mexicana en Centroamérica.

Las empresas de construcción mexicanas como Grupo CAABSA, Carso Infraestructura y Construcción Subsidiarias (CICSA), así como ICA han llevado a cabo diferentes proyectos de infraestructura pública en Centroamérica que se han identificado durante este período. Así también, otras empresas mexicanas relacionadas con la construcción han expandido sus operaciones a Centroamérica, como CEMEX, Mexichem, Interceramic y Equipamientos Urbanos de México. Este sector corresponde al quinto sector en importancia en Centroamérica, de acuerdo con el número de anuncios de inversión en el período estudiado (11,7% del total).

Otros de los sectores relevantes para la inversión mexicana en la región fueron el sector comercio, con el 6,8% del total de los anuncios de inversión mexicanas entre 2000 y 2018 en Centroamérica, seguido por las actividades financieras y de seguros (5,6%), la energía y minería (4,3%) y los hoteles y restaurantes (2,5%).

En conclusión, la inversión mexicana se destaca por su importancia para los países centroamericanos, a excepción de Panamá, donde la inversión de otros países latinoamericanos como Colombia, es más importante. En casi todos los países México se ubica como el segundo mayor inversionista, luego de los Estados Unidos. No obstante, la importancia de la inversión mexicana en las economías de Guatemala, Honduras y Nicaragua es mayor que la que tiene para las economías de Costa Rica y de El Salvador<sup>34</sup>. Aunque la inversión de México se ha incrementado en los últimos años

<sup>34</sup> Importancia medida con relación al porcentaje del *stock* de inversión mexicana en la inversión total recibida por país. Para Guatemala, este *stock* representó el 15% del total de sus inversiones, para Honduras el (14,8%), mientras que para Costa Rica y El Salvador, este porcentaje fue de 5,1% y 9,1%, respectivamente. En el caso de Nicaragua, la acumulación de los flujos de IED mexicana durante el período 2009-2018 representó el 15,9%, respecto al total de IED recibida en ese período.

en la región, su dinamismo ha sido menor al observado en el total de su inversión al exterior. Esta diferencia podría sugerir una disminución en el atractivo de la región para las empresas mexicanas, que han buscado la posición de sus activos en otras regiones del mundo, o bien el grado de madurez de las inversiones que empezaron hace 20 o 30 años.

La revisión de los datos sobre los sectores económicos a los que se dirige la IED mexicana en Centroamérica podría sugerir una cierta especialización de esta inversión por país, si bien las inversiones en telecomunicaciones de América Móvil parecen destacar en todos los casos, sobre todo en El Salvador. En el caso de Costa Rica se observa una preponderancia de las inversiones mexicanas en otros servicios que podría sugerir una selección del país a partir de sus niveles educativos, establecimiento de otras empresas mundiales y especialización de la economía. Por su parte, en Guatemala la inversión de empresas mexicanas en el sector de manufactura, además del de servicios, podría estar ligada con el tamaño de su economía y su cercanía al territorio sur del mercado mexicano. En Nicaragua también destaca la industria, que podría estar vinculada con su mano de obra, sus incentivos fiscales y los activos naturales que ofrece el país para la agroindustria.

### III. Determinantes de la inversión mexicana en Centroamérica

Este capítulo tiene como objetivo presentar las características de los tres componentes de la teoría ecléctica aplicadas a la inversión mexicana en Centroamérica: las ventajas de propiedad, las estrategias de internacionalización y las ventajas de localización<sup>35</sup>. Adicionalmente, se incluye una sección en la que se hace una breve comparación de las ventajas de propiedad y las estrategias de internacionalización, identificadas en las empresas colombianas y mexicanas que han invertido en Centroamérica.

En el primer apartado sobre las ventajas de propiedad se estudian las características de las empresas mexicanas, distinguiéndolas entre estáticas y dinámicas. En el segundo apartado se analizan las estrategias de internacionalización y se hace un recuento de los casos documentados de inversión mexicana en la región para determinar las formas y motivos de internacionalización en el mercado centroamericano. En un tercer apartado titulado «ventajas de localización», se desarrollan las principales ventajas de los países centroamericanos que la mayoría de los directivos de las empresas mexicanas consideraron como determinantes en su decisión para invertir: afinidad cultural y cercanía geográfica, tamaño y crecimiento del mercado, así como la existencia de un marco jurídico favorable. Finalmente, en un cuarto apartado se incluye el análisis comparativo entre las inversiones colombianas y mexicanas en Centroamérica.

#### A. Ventajas de propiedad

De acuerdo con el paradigma ecléctico, o modelo OLI (*Ownership-Propiedad, Localization-Localización e Internalization-Internacionalización*) para que una empresa decida traspasar sus fronteras nacionales e invertir en otros mercados, la empresa debe contar con ciertas características o propiedades que le permitan competir de manera exitosa en los nuevos mercados. En esta sección se analizan las características de las empresas mexicanas que han hecho que busquen nuevos mercados, en particular el mercado centroamericano.

---

<sup>35</sup> Resumidas en el diagrama I.1 del capítulo I.



Por una parte, se observa la presencia de ventajas estáticas como el hecho de poder ofrecer productos a precios competitivos en el mercado centroamericano, o bien, contar con dotaciones factoriales como capital o recursos naturales que les permiten competir frente a otras empresas existentes en el mercado. Por otra parte, también se observa que estas empresas poseen ventajas dinámicas que les han permitido invertir en Centroamérica, entre las que destacan su experiencia organizacional acumulada a lo largo de los años que les ha permitido crear una marca reconocida a nivel internacional, una capacidad de adaptación a los mercados y entornos cambiantes, conocimiento y capacidad productiva.

Asimismo, estas empresas han estado invirtiendo en la adquisición de nuevos conocimientos y tecnologías que les permiten ofrecer productos y servicios de calidad y con innovación en los países de Centroamérica. Algunas empresas podrían basarse más en alguna de esas ventajas para competir. No obstante, en el caso de las empresas mexicanas se observa que las empresas pueden tener ambos tipos de ventajas como parte de sus características empresariales, aunque en todos los sectores sobresalen las ventajas dinámicas.

## 1. Ventajas de propiedad de las grandes compañías mexicanas

La mayoría de las empresas que invierten o han invertido en Centroamérica son consideradas grandes empresas transnacionales, aunque también se han identificado algunas inversiones por parte de empresas medianas y pequeñas. Algunas franquicias mexicanas también han extendido sus negocios a los países centroamericanos, sin embargo, las actividades de estas empresas no han sido consideradas en este estudio debido a que, por su misma naturaleza, no se clasifican como IED (véase recuadro III.1).

### Recuadro III.1 Franquicias

La franquicia se define como una forma organizacional en la que el dueño de una marca concede los derechos del uso de su marca a otra persona para producir o distribuir un bien o servicio. Esta modalidad de negocio permite a los dueños de la empresa expandir o internacionalizar su marca, con bajos riesgos y sin tener que invertir capital en el país huésped. Esta modalidad le permite al comprador de la franquicia invertir de manera más segura en un negocio que ha probado ser exitoso. Las primeras franquicias aparecieron en los Estados Unidos antes de la Primera Guerra Mundial, aunque su mayor expansión se observó en la década de 1970. De forma reciente, el uso de la franquicia se observa con mayor intensidad en el sector de servicios, en especial en restaurantes, hoteles, salud, entretenimiento y comercialización de alimentos y bebidas.

Jurídicamente la franquicia se define como un método de colaboración entre dos o más empresas comerciales, por el cual el franquiciador propietario de un nombre comercial o de una razón social conocidos, de siglas, símbolos, marcas de productos o de servicios y de un saber hacer (*know how*) particular, confiere al franquiciado, a cambio de una remuneración, el derecho de utilizar de manera exclusiva los productos o los servicios de forma obligatoria, de acuerdo con las técnicas comerciales experimentadas y actualizadas de forma constante por el primero, con el fin de desarrollar la clientela y la actividad comercial ligada a los productos o servicios (Rivera, 2009).

Muchas empresas han decidido internacionalizarse a través de este sistema de franquicia. Esto les permite replicar su organización en un país extranjero sin riesgos y sin tener que invertir su capital en el nuevo país destino. Usualmente, la empresa dueña de la franquicia establece contratos con inversionistas locales para rentarles el nombre, la imagen o el sistema de producción (sin otorgar licencias de propiedad intelectual). A cambio, la empresa recibe una renta periódica por el uso de la franquicia. No obstante, en la mayoría de los casos la empresa dueña de la franquicia mantiene sus oficinas en el país de origen, proporcionando solo servicios de asesoría a los inversionistas. Bajo este escenario la franquicia puede considerarse como una forma de internacionalización de la empresa, pero no como una inversión extranjera directa.

Ejemplos de este tipo de transacción son las franquicias mexicanas Baby Ballet, Delichurros, El Fogoncito, Engine Power Shop, Green Clean, Kidzania, La Michoacana, Pica Limón, Radio Shack (franquicia de El Puerto de Liverpool), Steren (empresa mexicana fundada en 1956), Sushi Itto, Taco Inn, Tanya Moss, Tintorerías Max, Wings Armi, entre otras, que han logrado internacionalizarse en Centroamérica a través de este esquema, pero que no podrían contabilizarse dentro de la IED mexicana en Centroamérica al no cumplir con las características de una inversión señaladas en el primer capítulo de este documento. Entre estas características está el aporte de capital por terceras partes no residentes en México. Diferente es el caso de Grupo Gigante que también ha decidido expandirse a través del sistema de franquicias en Centroamérica, pero cuyas primeras incursiones se hicieron con capital propio. Adicionalmente, la empresa invirtió en la región a través de la adquisición de la empresa colombiana Carvajal, con presencia en Centroamérica.

**Fuente:** Elaboración propia.

De un total de 25 empresas enlistadas como las mayores translatinas por la revista *AméricaEconomía*<sup>36</sup>, 19 de ellas se encuentran en Centroamérica. Muchas de estas empresas forman parte de grandes grupos empresariales mexicanos, algunos de los que iniciaron en el siglo XIX; mientras que otras son de reciente formación, creadas en respuesta a las nuevas necesidades de los grandes grupos empresariales. La mayoría de las empresas mexicanas identificadas con inversión en Centroamérica se crearon después de 1950, si bien un tercio de ellas se fundaron antes de ese año.

Entre las empresas con mayor experiencia organizacional se encuentran: El Puerto de Liverpool (1847); La Central (1885); Fomento Económico Mexicano, FEMSA (1890); Grupo Sanborns (1903); Cementos Mexicanos, CEMEX (1906); Grupo Salinas (1906); Vitro (1909); Grupo Industrial Infra (1919); Grupo Devlyn (1930); Elementia (1932); Aeroméxico (1934); Grupo Bimbo (1943); Pisa Farmacéutica (1945); MABE (1946); Zeta Gas (1946); Ingenieros Civiles Asociados, ICA (1947); Grupo Ojeda (1948); GRUMA (1949) y Grupo Lala (1949). Todas estas empresas han acumulado experiencia a lo largo de los años y se han adaptado a los cambios y a las demandas mundiales, lo que les ha permitido permanecer en el mercado y expandir sus actividades a otros mercados, como el centroamericano. Algunas de ellas como FEMSA, Grupo Carso, CEMEX, Grupo Salinas, Mexichem (Elementia), Aeroméxico, Grupo Bimbo, Mabe, ICA y GRUMA han expandido y fortalecido su marca y su saber hacer más allá de las fronteras de México, hasta el punto de ser consideradas las mayores transnacionales mexicanas.

Fomento Económico Mexicano (FEMSA) es una empresa *sui generis* dentro de las empresas de capital mexicano. Esta empresa inició produciendo cerveza y hielo (Cervecería Cuauhtémoc) y en 1970 compró la primera franquicia a la empresa The Coca-Cola Company, creando Coca-Cola FEMSA. Más tarde, en 1993, se asociaron con The Coca-Cola Company para acelerar la expansión de Coca-Cola FEMSA, vendiéndole el 30% de FEMSA Coca-Cola. Actualmente, FEMSA se ha consolidado como la compañía de bebidas más grande de América Latina y el segundo envasador más importante de The Coca-Cola Company en el mundo. El grado de transnacionalidad de FEMSA, es decir, el porcentaje de sus activos, ventas y empleados fuera de México, con relación al total de su compañía, es del 40%, de acuerdo con los datos de la UNCTAD (véase el cuadro III.1). Esto muestra que cerca de la mitad de las actividades y ganancias de la compañía se basa en sus actividades fuera de México. En la actualidad la empresa tiene presencia en Centroamérica, Colombia, la República Bolivariana de Venezuela, el Brasil, la Argentina y el Uruguay. El reconocimiento de la marca Coca-Cola FEMSA le

<sup>36</sup> Véase el capítulo 1, sección C del presente documento.

ha permitido a la empresa no solo dominar el mercado latinoamericano con su principal producto, sino también expandir su oferta a otras ramas como la farmacéutica y la logística.

Cuadro III.1

### México: índice de transnacionalidad de las empresas mexicanas dentro de las 100 mayores empresas multinacionales no financieras de economías en desarrollo y transición, 2017

(En millones de dólares y número de empleados)

Empresa	Sector	Activos		Ventas		Empleados		TNI (%) a/
		Externo	Total	Externo	Total	Externo	Total	
Alfa, SAB de CV	Metales y productos de metal	8 124	18 195	9 531	16 795	38 487	86 200	48,7
América Móvil, SAB de CV	Telecomunicaciones	37 581	75 331	39 344	54 022	101 559	191 865	58,6
CEMEX, SAB de CV	Productos de concreto	24 934	28 769	10 477	13 649	31 593	40 878	80,2
Fomento Económico Mexicano, SAB	Alimentos y bebidas	16 930	29 831	8 407	24 348	85 026	295 097	40,0
Grupo Bimbo, SAB de CV	Alimentos y bebidas	10 067	13 140	9 367	14 146	61 290	138 180	62,4
Grupo México, SA de CV	Minería, canteras y petróleo	7 194	26 553	6 125	9 786	8 537	31 509	38,9
Mexichem, SAB de CV	Caucho y productos plásticos diversos	7 811	9 759	4 620	5 828	8 098	17 671	68,4

**Fuente:** UNCTAD, World Investment Report, Annex Tables, Annex 20 «The top 100-nonfinancial MNEs from developing and transition economies, ranked by foreign assets, 2017».

<sup>a</sup> El índice de transnacionalidad (*The Transnationality Index*) es la relación que existe entre la presencia internacional de una compañía y su presencia en el país de origen. Se considera un índice alto de transnacionalidad cuando más del 15% de sus empleados, activos o ventas se encuentran en el extranjero.

Por su parte, cada una de las compañías del Grupo Carso tiene características que las distinguen de sus competidores y el nombre y la organización de Grupo Carso permite a las empresas diferenciarse de sus competidores locales. Este grupo se divide en tres ramas: a) la industrial (Conдумex); b) la comercial (Grupo Sanborns<sup>37</sup>), y c) la de infraestructura y construcción (CICSA). Varias de las empresas que componen cada una de las ramas fueron adquiridas por el Grupo Carso y han heredado su conocimiento y experiencia. La rama industrial y la de infraestructura y construcción se distinguen también por la incorporación de procesos de desarrollo, innovación y tecnología que los puede diferenciar de sus competidores a nivel global. CICSA opera en nueve mercados externos, mientras que Grupo Sanborns lo hace en El Salvador y Panamá. En el caso de Conдумex su expansión internacional es principalmente a través de exportaciones.

América Móvil es considerada la empresa latinoamericana líder en telefonía celular. La compañía opera en 25 países, 14 de ellos en el continente americano. El origen de esta compañía proviene de la empresa estatal mexicana Teléfonos de México, que fue privatizada en 1990 y adquirida por Grupo Carso. Su nivel de transnacionalidad es del 58,6%, lo que muestra la fuerte incursión que la empresa ha hecho en los mercados externos (véase el cuadro III.1). En Centroamérica inició sus

<sup>37</sup> Originalmente las empresas que forman parte del Grupo Sanborns (Sears, iShop Mixup, Mixup y Saks Fifth Avenue) eran propiedad de una empresa estadounidense creada en 1903 y posteriormente adquirida por Grupo Carso.

adquisiciones desde 1995 y hoy la empresa Claro Móvil, nombre con el que se comercializa en la región, es una de las más importantes entre los consumidores centroamericanos.

CEMEX es una de las más grandes empresas globales mexicanas dedicada a la producción de materiales para la industria de la construcción. Actualmente tiene presencia en más de cincuenta países. Su índice de transnacionalidad (80,2%) es el más alto dentro de las principales empresas mexicanas, como se observa en el cuadro III.1. Sus primeras inversiones a nivel internacional ocurrieron en 1992 con la adquisición de dos cementeras en España. En Centroamérica su primera incursión se registra en 1994 con la adquisición de Cemento Bayano. En 1999 adquirió Cementos del Pacífico en Costa Rica. En Centroamérica se constituyó como CEMEX LatAm Holdings, con sede en Colombia, y abarca Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Panamá. En estos países, a excepción de El Salvador, cuenta con plantas de cemento, molino de cemento, centro de distribución, cantera de agregados y plantas de concreto. En El Salvador cuenta únicamente con un centro de distribución. La empresa goza de una gran experiencia organizacional en internacionalización e incorporación de avances tecnológicos en sus productos (Ghemawat, 2002). Asimismo, la empresa destaca por sus actividades de responsabilidad social en Centroamérica (véase el recuadro III.2).

### Recuadro III.2

#### Las empresas mexicanas y sus actividades de responsabilidad social empresarial en Centroamérica

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un tema que ha estado presente en América Latina desde principios del siglo XX, aunque el vínculo tradicionalmente reconocido entre la empresa y la sociedad era la filantropía. A partir de la década de 1990 el tema está cada vez más presente en la región y forma parte de varias iniciativas mundiales y regionales. Algunas de estas iniciativas son el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) [Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible] coalición de más de 200 compañías multinacionales comprometidas con el desarrollo sostenible; y el «Pacto Mundial» de las Naciones Unidas que busca el apoyo de las empresas para promover el desarrollo sostenible en las áreas de derechos humanos y la empresa, normas laborales, el medioambiente y la lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. (Correa y otros, 2004). En 2015 la mitad de las empresas adherentes al Pacto Mundial eran de Europa, un 26% de América y en tercer lugar estaban las de Asia con un 16%. En América, la mayor cantidad de miembros procedían de México y el Brasil (Olmos, 2019).

La RSE se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. Estas acciones están enmarcadas en las Directrices para Empresas Multinacionales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sobre una serie de principios y estándares que buscan garantizar que las acciones de RSE: a) se desarrollen en armonía con las políticas públicas; b) fortalezcan la confianza entre empresa y sociedad; c) mejoren el clima para la inversión extranjera; y, d) aumenten la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.

En el caso de las prácticas identificadas por las empresas mexicanas en los países centroamericanos se ha observado que sus acciones se focalizan en cinco áreas en particular: temas de educación, temas de salud, apoyo al desarrollo de pequeñas y medianas empresas (pymes), protección ambiental, y desarrollo de infraestructura. La mitad de las empresas mexicanas identificadas con inversiones en Centroamérica llevan a cabo alguna actividad de responsabilidad social en la región o bien como una práctica regular de su empresa.

En materia de educación sobresalen las acciones de América Móvil, por ejemplo, en la donación de aulas digitales, conectividad de accesos vía módem y accesos vía híbrido de fibra coaxial (HFC) en Honduras, desde 2011. América Móvil se unió a la Fundación Fabretto para repartir almuerzos escolares a las zonas rurales de Nicaragua, campaña en la que también se integraron 12 restaurantes de varios departamentos. CEMEX ha llevado a cabo talleres de formación técnica dirigidos a mujeres, proyectos de escuelas de fútbol, visitas guiadas a estudiantes a sus instalaciones, donación de textos educativos y programas de becas. La Fundación Carlos Slim, en convenio con el Gobierno de Honduras, puso a disposición de los ciudadanos cuatro plataformas para el desarrollo de competencias productivas para el intercambio académico y formaciones en línea certificadas por el gobierno.

Por su parte, la Fundación Azteca también llevó a cabo proyectos para apoyar la educación de la población y Mexichem instauró programas de formación a través de su programa de colaboradores. En esta misma línea, Cinépolis concedió sesiones de cine gratis a niños y ha llevado a cabo diversas actividades educativas.

En materia de salud se puede citar las acciones de CEMEX, por ejemplo, para llevar a cabo campañas de salud; de Fundación Azteca a través de su campaña «Vive sin drogas»; de Fundación FEMSA en la aplicación de programas de educación nutricional; las jornadas de apoyo de salud ocular por parte de Devlyn y el apoyo de Zeta Gas al Teletón.

En apoyo al fortalecimiento y creación de pymes se puede nombrar el apoyo que CEMEX ha otorgado a estas empresas para la compra de sus servicios y productos. Un programa específico que esta compañía desarrolló junto con América Móvil se llevó a cabo en Nicaragua donde CEMEX apoyó a sus clientes y aliados para adquirir servicios corporativos de telefonía fija y móvil, servicios de internet y empresariales a bajo costo. Coca-Cola FEMSA, en coordinación con The Coca-Cola Company, creó el «Sistema Coca-Cola» para capacitar a mujeres en el desarrollo de pequeños negocios.

En materia ambiental CEMEX también ha liderado programas de reforestación, de educación ambiental y reciclaje. Fundación FEMSA se ha enfocado en proyectos para la conservación y uso sostenible del agua. Mexichem ha apoyado varios programas para el abastecimiento de agua y tratamiento de aguas residuales

En el desarrollo de infraestructura se pueden contar varios grupos de apoyo en la donación de materiales y apoyo de gestión y supervisión en las zonas en las que las empresas mexicanas tienen sus inversiones. Entre estas están los apoyos de CEMEX para la mejora de la infraestructura local; de Comex, con su programa de recuperación de la imagen urbana en Guatemala; de Fundación Azteca, a través de campañas de limpieza, en coordinación con Grupo Bimbo; de Inter Ceramic, en la donación de materiales; y de Mexichem, para el apoyo en la construcción de infraestructura local.

Por último, existen acciones conjuntas de varias empresas mexicanas con otras empresas multinacionales y empresas locales en varios proyectos. Un ejemplo de estos son los programas «Juntos por un planeta mejor» y la «Red Centroamericana de Investigación» para promover acciones en energía, agua, residuos, cadenas de abastecimiento, programas para investigación aplicados a los niños y adolescentes, entre otras. Grupo Lala también participa en programas gubernamentales conjuntos para el apoyo de grupos vulnerables centroamericanos en situación de pobreza.

Si bien las distintas acciones de las empresas mexicanas han coadyuvado al bienestar de varias comunidades y grupos sociales en Centroamérica, la mayor recomendación que se ha hecho con respecto a estas iniciativas empresariales es que sus programas se desarrollen en armonía con las políticas públicas de los países huéspedes. Como lo mencionan las directrices de la OCDE, sus acciones deben fortalecer la confianza entre la empresa y la sociedad, y sus acciones deben contribuir con el desarrollo sostenible, sin convertirse en un mecanismo de reducción de impuestos o de promoción empresarial.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Correa, Flynn y Amit (2004), «Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial», *Serie medio ambiente y desarrollo* N° 85, (LC/L.2104-P), Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Santiago, Chile. / Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2013), *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, revisión 2011, OCDE. / Olmos, X. (2019), «La sostenibilidad social en el comercio internacional: instrumentos y prácticas utilizadas por productores y empresas», *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2019/39), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Naciones Unidas, Santiago, Chile / Naciones Unidas, Pacto Mundial ([www.pactomundial.org/global-compact](http://www.pactomundial.org/global-compact)) / Sitios web oficiales de las empresas y prensa regional / Portal del Gobierno de México ([www.gob.mx](http://www.gob.mx)).

Grupo Bimbo es una de las empresas translatinas más reconocidas de México. La empresa cuenta con 199 plantas alrededor del mundo y tiene presencia en 32 países de América, Europa, África y Asia. Inició su internacionalización en Guatemala en 1989, con la construcción de una planta en asociación con una pequeña empresa guatemalteca. Hoy en día sus empresas en Centroamérica son Bimbo de Centroamérica, Kadarka Holding, Bimbo de Costa Rica, Centro de Servicios Compartidos Bimbo Costa Rica, Bimbo Nicaragua, Bimbo Panamá, Bimbo El Salvador, Bimbo Honduras y Compañía Lido Pozuelo, empresas en las que posee más del 99% de los activos. En 2017 el porcentaje de activos, ventas y empleados que tenía en el extranjero era de 62,4%, en relación con el total de la empresa, como se observa en el cuadro III.1. La empresa ha generado una larga experiencia organizacional, una internacionalización y una adaptación a los diferentes mercados, reconocida en los mercados en los que ha incursionado, como el centroamericano.

Mexichem es una de las empresas mexicanas consideradas más globales, tanto por el número de países en donde opera (45), como por el porcentaje de activos, ventas y empleados que tiene en el extranjero (68,4%, de acuerdo con el cuadro III.1). A nivel global la empresa es líder mundial en sistemas de tuberías de plástico y participa en la industria química y petroquímica en América Latina. Hoy en día Mexichem tiene ventas en más de 100 países alrededor del mundo y cuenta con plantas de distribución en toda Centroamérica, excepto Nicaragua. La adquisición de Amanco, por la que entró con mayor fuerza a Centroamérica, le ha permitido convertirse en un importante proveedor de productos de tuberías y conexiones de PVC en la región latinoamericana.

Grupo Alfa cuenta con varias divisiones dentro de su grupo. Entre ellas se encuentra Sigma, en el sector de alimentos; Alpek, en la producción de polipropileno, poliestireno y caprolactama; Nematik, proveedor de componentes en la industria automotriz; y Axtel, enfocada en las tecnologías de la información y comunicación ([www.alfa.com.mx](http://www.alfa.com.mx)). Esta es también una de las mayores transnacionales mexicanas, cuyo grado de transnacionalidad es de 48,7% (véase el cuadro III.1). En Centroamérica este grupo solo ha incursionado a través de su división Sigma<sup>38</sup>. A lo largo de los años esta empresa se ha constituido como una multinacional dedicada a la producción, comercialización y distribución de alimentos refrigerados. La empresa tiene presencia en 19 países, entre los que se cuenta Costa Rica y El Salvador.

Otras empresas que también han incursionado con éxito en Centroamérica son Jumex, GRUMA y Grupo Lala. Jumex comenzó su internacionalización en El Salvador con la construcción de una planta de producción<sup>39</sup>. GRUMA es una empresa mundial líder en el mercado de harina de maíz y tortillas, y es una de las primeras empresas que invirtió en el mercado centroamericano y que ha logrado posicionarse en el gusto del consumidor. Grupo Lala ha expandido la comercialización tanto de sus productos como de las marcas centroamericanas que ha adquirido en la región. Actualmente cuenta con 5 fábricas y 12 centros de distribución a través de los cuales comercializa los productos Lala, Eskima, La Perfecta y Nutri Lety.

<sup>38</sup> Esta empresa formaba parte también de FEMSA, pero a partir de 1974 en que el grupo se dividió en dos entidades: VISA y ALFA. Sigma pasó a ser parte de Grupo Alfa.

<sup>39</sup> En la actualidad esta planta de producción ha dejado de operar como tal, aunque se mantiene bajo la propiedad de Jumex.

## 2. Ventajas de propiedad de las empresas mexicanas por sectores económicos

La mayoría de las empresas mexicanas basan su competitividad en ventajas dinámicas como la experiencia organizacional, el reconocimiento de marca o la aplicación de tecnologías. No obstante, algunas empresas además de competir con estas ventajas también basan su competitividad en ventajas estáticas como los precios competitivos, las dotaciones factoriales o el acceso a recursos naturales. En un análisis por sector económico, se observa que las empresas que combinan tanto ventajas estáticas como dinámicas son las dedicadas a actividades financieras y de seguros, al comercio, la construcción, la energía y minería y los otros servicios (véase el cuadro III.2); en tanto que las empresas de los sectores de hoteles y restaurantes, alimentos y bebidas, industria manufacturera y telecomunicaciones muestran una competitividad basada en ventajas dinámicas.

**Cuadro III.2**  
**Centroamérica: IED mexicana por ventaja de propiedad, 2000-2018**

Sector	Ventajas estáticas	Ventajas dinámicas
<b>Actividades financieras y de seguros</b>	Factor costos	Experiencia organizacional Adaptación a los entornos cambiantes
<b>Comercio</b>	Factor costos	Reconocimiento de marca Conocimiento Experiencia organizacional Aplicación de tecnologías
<b>Construcción</b>	Factor capital	Conocimiento Aplicación de tecnología Capacidad productiva Adaptación a los entornos cambiantes Reconocimiento de marca
<b>Energía y minería</b>	Factor capital	Capacidad productiva Aplicación de tecnologías
<b>Hoteles y restaurantes</b>		Reconocimiento de marca
<b>Alimentos y bebidas</b>		Reconocimiento de marca Conocimiento Capacidad productiva
<b>Industria manufacturera</b>		Reconocimiento de marca Conocimiento Aplicación de tecnologías Innovación
<b>Telecomunicaciones</b>		Reconocimiento de marca Conocimiento Experiencia organizacional Aplicación de tecnologías Innovación Adaptación a los entornos cambiantes
<b>Otros servicios</b>	Factor costos	Aplicación de tecnología Innovación Conocimiento Reconocimiento de marca

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recolectada de *fDi Markets*, *Investmap*, seguimiento en diferentes medios de comunicación y en las páginas web oficiales de las empresas mexicanas.

En el sector de actividades financieras y de seguros se encuentran empresas como Banco Azteca, Financiera Gentera y Qualitas que, si bien tienen una fortaleza en su experiencia organizacional y adaptación de sus servicios a los entornos cambiantes, también se destacan por competir en el mercado centroamericano en función de costos bajos. La Financiera Gentera, empresa de inclusión financiera, también se enfoca en los grupos de bajos recursos para ofrecer sus productos financieros. Finalmente, Qualitas, empresa aseguradora automotriz que opera en El Salvador y Costa Rica, tiene un modelo enfocado en la especialización, en el servicio y en los bajos costos.

Esto mismo sucede en empresas de comercio. En este sector destacan empresas por su reconocimiento de marca, su conocimiento, su experiencia organizacional y la aplicación de tecnologías a sus productos como las empresas Arabela, Argos eléctrica, El Puerto de Liverpool, Elektra, Price Shoes o Grupo Gigante-Devlyn. Argos eléctrica, por ejemplo, es una empresa creada desde 1957 e instalada en Guatemala en el sector eléctrico y ferretero. La empresa ha invertido en implementar avances de tecnología en sus productos para adaptarse a las necesidades y exigencias del mercado internacional. Otro ejemplo es Omnilife, que distribuye sus productos de innovación a través de un sistema multidesarrollo de sus productos nutricionales y cosméticos en todo Centroamérica, con excepción de Honduras. No obstante, dentro de estas empresas algunas también han reforzado su competitividad en la región a través de una promoción de precios bajos. Entre estas empresas se encuentra Gigante-Office Depot y Elektra. La primera ofrece artículos de oficina y papelería a precios bajos, bajo un concepto anteriormente inexistente en Centroamérica. En el caso de Elektra, sus productos a precios bajos están ligados a préstamos bancarios destinados a la población de renta más baja.

Las empresas del sector de construcción cuentan con un amplio conocimiento en temas de infraestructura, que ha sido reconocido en la región con la adjudicación de las obras públicas a varias empresas mexicanas como CAABSA, CICSA, ICA y CEMEX. Estas empresas han estado invirtiendo en el desarrollo de nuevas operaciones para la innovación de sus servicios y la adaptación de las tecnologías a las condiciones del país y a las nuevas demandas en términos de cuidado del medioambiente<sup>40</sup>. No obstante, estas empresas también se han basado en ventajas estáticas para expandirse a Centroamérica a través de su disposición de capital para realizar las obras públicas y los costos relativos que proponen para concursar en las licitaciones, como su experiencia en el saber hacer en términos de construcción.

En energía y minas las empresas distribuidoras de gas LP en la región, TOMZA y Zeta Gas, han sido reconocidas tanto por su capacidad productiva y aplicación de tecnologías en sus negocios, como por su acceso a recursos naturales estratégicos fuera de la región. Estas empresas también destacan por su accesibilidad a recursos naturales en países como México o la República Bolivariana

---

<sup>40</sup> Las empresas de construcción son consideradas como entidades ya que sus actividades pueden considerarse como inversiones extranjeras o como exportaciones de servicios, dependiendo de sus características. Si se cumplen ciertos criterios como que el proyecto de construcción tenga una duración de por lo menos un año, que se mantenga un conjunto completo y separado de cuentas para esa actividad, que la actividad esté sujeta a la legislación en el país anfitrión, que exista una presencia física substancial o que la recepción de fondos como contraprestación a la realización de un trabajo sea por cuenta propia, entre otros, la actividad de construcción se definirá como inversión extranjera. En la mayoría de los casos, las construcciones correspondientes a proyectos a gran escala (puentes, presas y plantas de generación de electricidad, entre otros) que se llevan a cabo por medio de oficinas locales no constituidas en sociedad cumplen los criterios que requieren su tratamiento como producción de una unidad residente, es decir, una empresa de inversión directa y, por ello, como parte de la producción de la economía receptora, no como exportación de servicios a esa economía (OCDE, 2014).



de Venezuela, desde donde importan gas LP a los países centroamericanos. Grupo Tomza cuenta con plantas de gas en la región desde las que distribuye gas LP. Zeta Gas cuenta con 14 plantas en Centroamérica que se abastecen de recursos provenientes de México, Europa y Asia.

En el sector de hoteles y restaurantes hay pocos casos de inversiones en Centroamérica. El sector hotelero mexicano aún no ha invertido de manera importante en el sector turístico de la región, a pesar de su gran potencial. En restaurantes se tiene conocimiento de inversiones de mexicanos que se han mudado a algún país centroamericano y que han abierto restaurantes mexicanos, pero no se tiene suficiente información sobre los mismos para considerarlos en este estudio. En este sector destaca la participación de Grupo Sanborns y la empresa Coral Servicios de Alimentación Industrial que gozan de un reconocimiento de marca, conocimiento y capacidad productiva.

En alimentos y bebidas, empresas como FEMSA, GRUMA, Grupo Bimbo, Grupo Lala, SuKarne, Sigma, entre otras, gozan de un reconocimiento de marca en el mercado centroamericano y tienen un conocimiento fortalecido por años de experiencia en el área y en la región y cuentan con una capacidad productiva que les permite ser competitivos.

Las empresas mexicanas del sector manufacturero destacan por su reconocimiento de marca, su conocimiento, la aplicación de tecnologías y la innovación en los productos que ofrecen. Los mayores representantes de estas características en el sector son grandes empresas como Mexichem, Elementia, Grupo Industrial Infra, Vitro, así como otras empresas reconocidas como Mabe, Pisa Farmacéutica, Helvex<sup>41</sup>, Interceramic, Comex<sup>42</sup>, Devlyn, Rotoplas<sup>43</sup>, Mabe, entre otras.

Mexichem destaca en la industria química y petroquímica por su amplio conocimiento en sistemas de tuberías de plástico y en la industria química y petroquímica. La compañía tiene un enfoque de innovación para promover soluciones constructivas para agua potable, drenajes, ductos para conducción de energía y telecomunicaciones, entre otros. En 2016 la empresa llevó a cabo una inversión en Guatemala para la creación de una nueva planta de extrusión, a través de la cual se prevé surtir los mercados del sur de México, Centroamérica y el Caribe con productos especializados y de alta tecnología.

Elementia también es una empresa de manufactura vinculada a la industria de la construcción que aglutina a varias empresas creadas desde 1932 y que han sido adquiridas a lo largo de los años por Grupo Kaluz bajo la división de Elementia. En Centroamérica, Elementia adquirió Plycem en 2007, empresa fundada en 1964 en Costa Rica y dedicada a la producción de fibrocemento para la construcción. Esta empresa es ampliamente reconocida por sus avances en tecnología en Centroamérica bajo el nombre de Plycem y tiene operaciones en Honduras y El Salvador, además de Costa Rica.

---

<sup>41</sup> Helvex distribuye sus productos en Centroamérica sin producir en la región. Interceramic inauguró en 2008 una tienda en Panamá.

<sup>42</sup> Comex tenía 30 tiendas en Guatemala, 18 en Honduras, 5 en El Salvador, 2 en Costa Rica y se proyectaban algunas más en Nicaragua en 2008. En 2015 Comex fue adquirida por la empresa estadounidense PPG Industries. No obstante, dado que la mayoría de sus inversiones en Centroamérica fue realizada cuando la empresa pertenecía a capitales mexicanos, la estrategia y acciones de la empresa fueron consideradas para este estudio.

<sup>43</sup> Rotoplas inició operaciones en Centroamérica desde 1996 ofreciendo soluciones de almacenamiento, conducción, purificación y tratamiento de agua.

Mabe es una empresa que entró a Costa Rica en 1995 con la instalación de una planta de producción de refrigeradores de uso doméstico, por lo que la marca ya es reconocida en el mercado centroamericano. La empresa es además líder en productos de línea blanca en América Latina.

Por su parte, Vitro cuenta con una larga experiencia en la fabricación de vidrio, reconocida a nivel mundial. En Centroamérica Vitro tiene presencia desde 1964, a través de una alianza que realizó con el Grupo Vidriero Centroamericano (VICAL) para las plantas de producción de Guatemala y Costa Rica, como Empresas Comegua. Desde esos años Vitro ha sido el proveedor de varias embotelladoras de bebidas gaseosas, industrias cerveceras, licoreras, alimenticias y medicinales instaladas en la región.<sup>44</sup> Finalmente, Shelter también es una marca reconocida en la región que instaló una planta en Costa Rica para distribuir al resto de Centroamérica.

En telecomunicaciones, las empresas América Móvil, Televisa y TV Azteca, principales en el mercado, se reconocen por su marca, experiencia organizacional, aplicación de tecnologías, innovación y adaptación a entornos cambiantes. Grupo Televisa, por ejemplo, es una compañía reconocida en el mundo de los medios de comunicación hispanoparlantes. Sus productos son reconocidos en la sociedad centroamericana, al mismo tiempo que la empresa se ha adaptado a los gustos de los consumidores de la región. En 1996 Grupo Televisa hizo una alianza estratégica con la empresa estadounidense Direct TV para ofrecer servicios de televisión por cable y satélite.

Grupo Televisa opera en Centroamérica desde 2007, cuando las operaciones de DirectTV en Costa Rica pasaron a manos de Sky. Posteriormente, Sky inició operaciones en Nicaragua, Panamá y Guatemala (2008) y finalmente en El Salvador y Honduras (2009). TV Azteca es otra de las empresas de telecomunicaciones reconocidas dentro del mundo hispanohablante. La empresa incursionó en el mercado centroamericano desde 1998 con la compra del 35% del Canal 4 de Costa Rica<sup>45</sup> y el 75% del Canal 12 de El Salvador. En 2008 expandió sus actividades a Guatemala a través de la adquisición de la mayoría de las acciones del canal local "Latitud TV".

En el sector de otros servicios se incluyen varios tipos de empresas, de acuerdo con el subsector de servicios al que se enfocan. En primer lugar, están las empresas que ofrecen servicios aéreos, como Aeroméxico, Interjet y Volaris; en segundo lugar, las empresas de entretenimiento, en el que destaca Cinépolis; en tercer lugar, las empresas que ofrecen servicios relacionados con las tecnologías de la información, como KIO Networks y Softtek; en cuarto lugar, las empresas que ofrecen servicios de manejo de residuos, como PASA y CEMSA; en quinto lugar, las empresas de servicios logísticos, en los que destaca Solistica; y finalmente, las empresas de servicios de organización empresarial como Coral Servicios de Alimentación Industrial y Grupo Arketipo. En todos estos casos, las empresas se destacan por su reconocimiento de marca, su conocimiento en el sector, y la aplicación de tecnología e innovación en sus servicios. No obstante, en el caso del primer grupo de empresas, algunas de ellas además compiten bajo un esquema de precios bajos.

Aeroméxico, fundada en 1934, es la empresa aeronáutica de México con la mayor experiencia del país y opera en 17 países fuera de México. Interjet constituye un grupo empresarial reconocido en México que cuenta con más de cuatro décadas de experiencia en diversas industrias en México. Estas empresas se han adaptado a la demanda centroamericana ofreciendo rutas y servicios inexistentes

<sup>44</sup> En 2018 Vitro anunció la venta de su participación del 49,7% en Empresas Comegua a la estadounidense Owens-Illinois por 119 millones de dólares.

<sup>45</sup> Que dos años después vendió.

previamente en el mercado centroamericano. No obstante, además de estas ventajas dinámicas, estas empresas también han aplicado ventajas estáticas para competir en el mercado centroamericano. Las aerolíneas Interjet y Volaris han enfocado parte de su competencia en la región en ofrecer precios bajos, compitiendo incluso entre ellas mismas. Volaris, por ejemplo, ofrece precios 40-48% por debajo de sus competidores en Centroamérica, de acuerdo con declaraciones de su CEO Enrique Beltrana (Estrategia y Negocios, agosto-septiembre, 2018).

En los servicios de entretenimiento, Cinépolis destaca por su innovación en la industria de exhibición en la región, la cual tiene como competidores en Centroamérica a otras empresas multinacionales. De acuerdo con su director de operaciones, Miguel Mier, la modernización de la industria de exhibición de Centroamérica se ha dado a partir de que Cinépolis entró a la región. En 2008 la empresa abrió nuevas salas VIP en Panamá, en 2009 se inauguraron nuevas salas VIP y tipo estadio en Guatemala, y en 2012 se llevó a cabo un proyecto en El Salvador para digitalizar las salas de cine.

En los nuevos servicios, las empresas que incursionan en el sector de tecnologías de la información son KIO Networks y Softtek. La primera es una joven empresa mexicana que ofrece un portafolio de infraestructura y servicios de tecnologías de la información de misión crítica, la cual cuenta con 40 centros de datos de alta densidad y disponibilidad distribuidos en México, Centroamérica, el Caribe y España. En Centroamérica está presente en Panamá y Guatemala. Softtek es una empresa dedicada a la tecnología de la información y desarrollo de software, creada en 1982 por antiguos empleados del grupo ALFA. La empresa funciona a nivel global con 12.000 colaboradores a través de 30 oficinas en América del Norte, América Latina y Asia. En Centroamérica tiene una oficina de ventas y operación en Costa Rica. Por último, en los otros servicios se encuentran empresas de punta en materia de aplicación de tecnología, innovación y conocimiento como KIO Networks y Softtek; y también empresas que basan parte de su competitividad en factores estáticos como los precios bajos. Este es el caso de las aerolíneas de bajo costo. También en las empresas de servicios de manejo de residuos se observa una preponderancia de las ventajas dinámicas en sus empresas, como el conocimiento y la aplicación de tecnologías.

En el servicio de manejo de residuos sólidos las empresas Promotora Ambiental (PASA) y Carrocería y Equipos Municipales (CEMSA) han incursionado con éxito en los mercados centroamericanos, adaptándose a sus requerimientos. La empresa CEMSA tiene presencia en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá. PASA ofrece servicios en el manejo de residuos en la recolección privada, doméstica y en la construcción de y operación de rellenos y reciclaje. En Centroamérica ha operado en Costa Rica y Panamá desde 2012. Estas empresas adecuan sus servicios a las necesidades de cada país, al mismo tiempo que aplican conocimiento y nueva tecnología en los servicios que ofrecen.

En servicios logísticos la experiencia y capacidades de FEMSA han permitido crear la empresa Solística. Esta empresa está dedicada a proveer servicios logísticos integrales 3PL<sup>46</sup>. La empresa fue concebida para brindar operaciones logísticas a las unidades de negocio de FEMSA y participar en el negocio abierto en Latinoamérica. Actualmente opera en los Estados Unidos, México, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia y el Brasil.

---

<sup>46</sup> El término 3PL (Third Party Logistics) se refiere a los servicios subcontratados de logística, los cuales abarcan servicios de transporte y almacenaje ofrecidos por la empresa externa, en este caso Solística.

Finalmente, empresas de servicios como Coral Servicios de Alimentación Industrial y Grupo Arketipo, han incursionado a Centroamérica adaptando sus servicios a la demanda de las empresas instaladas en la región en temas de comidas laborales y planeación y organización de eventos y promociones. En algunos casos estas empresas se expandieron en Centroamérica siguiendo a sus clientes de México.

## B. Estrategias de internacionalización

### 1. Métodos de inversión de las empresas mexicanas en Centroamérica

Siguiendo la teoría del paradigma ecléctico, o modelo OLI, las empresas buscan la internacionalización de sus actividades a través de la exportación de sus bienes o servicios, de la renta de licencias, de un sistema de franquicias o de una inversión directa en el país de su interés. No obstante, es solo cuando las empresas cuentan con suficientes ventajas, estáticas o dinámicas, que deciden llevar a cabo su internacionalización a través de una inversión extranjera directa en la que el control y los riesgos de la inversión recaen completamente en ellas.

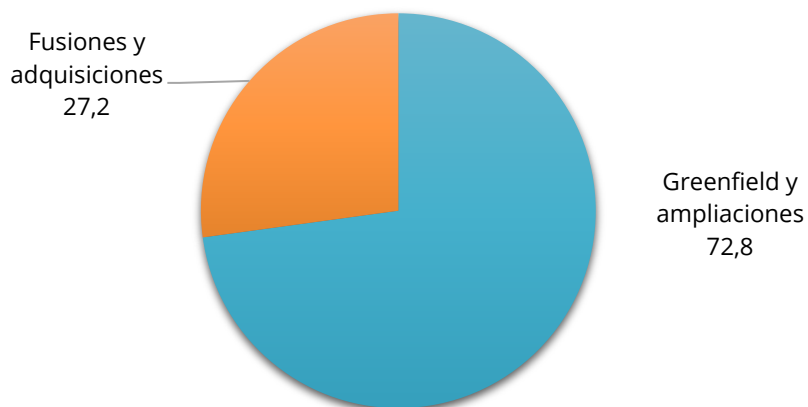
Existen tres métodos en que las empresas pueden internacionalizar sus actividades a través de una inversión extranjera directa: a) formando una alianza estratégica con otra empresa, bajo lo que se conoce como «fusión»; b) adquiriendo una parte o la totalidad de los activos de una empresa; o, c) estableciendo una nueva sociedad en el mercado objetivo, bajo lo que se conoce como *greenfield*. Como se describió en el capítulo I, las dos primeras formas de internacionalización permiten a la empresa una mayor rapidez de su internacionalización, una reducción de los riesgos y la posibilidad de entrar en sectores anteriormente restringidos por el Estado, entre otros. Las nuevas inversiones, por el contrario, conllevan más riesgo y la internacionalización de la empresa es normalmente más lenta.

En este apartado se analizan los métodos que las empresas mexicanas han seguido en su internacionalización en la región centroamericana. Se observa que la mayoría de estas empresas utilizó el método de fusiones y adquisiciones en sus primeras incursiones en Centroamérica en la década de 1990. No obstante, una vez instaladas en Centroamérica, las empresas han continuado su expansión en la región mediante el método de nuevas inversiones (*greenfield*) o ampliaciones de capital<sup>47</sup>, razón por la cual el registro de sus inversiones durante el período 2000-2018 muestra un mayor número de este tipo de inversiones, como se observa en el gráfico III.1. También en algunos casos se ha observado el desarrollo posterior de su internacionalización en la región a través del incremento de su participación en una empresa o de la adquisición de nuevas empresas.

---

<sup>47</sup> Esta última modalidad es parecida a una nueva inversión, sin embargo, no en todos los casos genera la creación de nuevos empleos, la construcción de nuevas plantas o el establecimiento de nuevas oficinas.

**Gráfico III.1**  
**Centroamérica: IED mexicana por tipo de inversión, 2000-2018**  
 (En porcentajes con respecto al total de 162 casos registrados)



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recolectada de fDi Markets, Investmap, seguimiento en diferentes medios de comunicación y en los sitios web oficiales de las empresas mexicanas.

La mayoría de las empresas mexicanas incursionaron en los países centroamericanos por primera vez entre 1970 y 1990. Algunas de ellas lo hicieron instalando nuevas plantas u oficinas, mientras que otras adquirieron empresas públicas, nacionales o extranjeras establecidas en los países de la región. No obstante, no es posible determinar un patrón único de internacionalización de las empresas mexicanas en Centroamérica, ya que en su mayoría han combinado los métodos de internacionalización de acuerdo con sus necesidades, características y objetivos.

Las primeras empresas que invirtieron en Centroamérica fueron las del sector de alimentos y bebidas, como GRUMA y Grupo Bimbo. GRUMA, por ejemplo, inició sus operaciones en Costa Rica en 1972 con la instalación de una planta de maíz (*greenfield*). En 1978 adquirió la empresa Conservas del Campo, dedicada al palmito cultivado, como estrategia de ampliación de capital. En 1987 la empresa volvió a invertir en Centroamérica a través de la construcción de una planta en Comayagua, en Honduras. En 1993 expandió sus operaciones de producción en El Salvador<sup>48</sup>. En 1994 emprendió la construcción de su planta en Guatemala (DEMAGUSA). En 1995 construyó una nueva planta en Honduras y adquirió las panaderías costarricenses Camacho, Schmidt, Roca y Arro-Rico. En 2005 compró la totalidad de la empresa mexicana MINSa de Guatemala. En 2016 amplió su planta de producción en Guatemala. Actualmente la División GRUMA Centroamérica cuenta con operaciones en Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Nicaragua y Panamá<sup>49</sup>; esta división se ha formado combinando adquisiciones con nuevas inversiones y ampliaciones de estas inversiones, pero siempre manteniendo el control de todas sus operaciones.

En el caso de Grupo Bimbo, la empresa ha procurado asociarse con empresas o personas en los diferentes países en los que ha invertido (fusiones o alianzas estratégicas), salvo en los casos de El Salvador, Costa Rica y Panamá en los que ha optado por adquirir los derechos absolutos de las empresas que ha comprado. En 1993 la empresa compró la panificadora salvadoreña Las Victorias; en

<sup>48</sup> Planta que cerró en 2014 al considerar que estaba siendo utilizada al 35%.

<sup>49</sup> En esta División GRUMA también ha incluido a Ecuador en su organización empresarial.

1994 compró la planta panificadora Cinta Azul en Costa Rica; y, en 2001 adquirió los activos fijos de la empresa mexicana Derivados de Maíz Alimenticio (DEMASA). Asimismo, la empresa ha hecho ampliaciones e inversiones nuevas en Centroamérica, entre las que se cuentan las ampliaciones y adecuaciones a sus plantas adquiridas en Costa Rica, El Salvador y Guatemala.

Coca-Cola FEMSA, empresa dedicada a las bebidas, inició sus operaciones en Centroamérica en la década de 1990. Su estrategia de internacionalización en Centroamérica ha combinado el método de adquisición de empresas con la inversión de capital nuevo. Una de las mayores compras que efectuó fue la de Panamerican Beverages (Panamco) en 2003, registrada como una de las mayores inversiones de empresas mexicanas en la región, como se observa en el cuadro III.3. Esta adquisición le permitió tener presencia en varios países de América Latina, incluyendo Panamá, Costa Rica y Guatemala, y convertirse en la mayor embotelladora de productos de Coca-Cola fuera de los Estados Unidos<sup>50</sup>.

### Cuadro III.3

#### Centroamérica: principales anuncios de inversiones de empresas mexicanas, 2000-2018<sup>a</sup>

(En millones de dólares)

Empresa mexicana	País	Año	Sector	Monto	Operación
Coca-Cola FEMSA	Panamá	2002	Alimentos y bebidas	3 600	Compra Panamco
Claro - América Móvil	El Salvador	2003	Telecomunicaciones	417	Compra a France Telecom
Claro - América Móvil	Guatemala	2019	Telecomunicaciones	333	Compra a Telefónica
Claro - América Móvil	El Salvador	2019	Telecomunicaciones	315	Compra a Telefónica
CEMEX	Panamá	2007	Construcción	270	Inversión en infraestructura
Claro - América Móvil	Panamá	2015-2018	Telecomunicaciones	600	Inversión diversa
Claro - América Móvil	Guatemala	2018	Telecomunicaciones	200	Inversión en herramientas de gestión y atención al cliente
Grupo Unicomer (El Puerto de Liverpool)	Costa Rica	2012	Comercio	200	Compra de la cadena Gollo
Coca-Cola FEMSA	Guatemala	2018	Alimentos y bebidas	125	Compra de la Comercializadora y Distribuidora Los Volcanes
Sukarne - Grupo Víz	Nicaragua	2015	Alimentos	115	Construcción de planta

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recolectada de fDi Markets, Investmap, seguimiento en diferentes medios de comunicación y en las páginas web oficiales de las empresas mexicanas.

<sup>a</sup> En este cuadro se incluyen solo las inversiones en las que en el monto de las transacciones fue público. En la mayoría de las transacciones mexicanas solo se publica el porcentaje adquirido.

Otras de sus principales adquisiciones ha sido la compra de Industrias Lácteas de Panamá (en 2011) y la compra de la franquicia guatemalteca, comercializadora y distribuidora Los Volcanes y del Atlántico (2018). No obstante, FEMSA también ha llevado a cabo inversiones para ampliar su portafolio en toda Centroamérica mediante la instalación de plantas enlatadoras (Nicaragua) y la renovación de sus flotas de camiones para la distribución de sus productos en la región. Actualmente, la empresa cuenta con cinco plantas embotelladoras y 34 centros de distribución en Centroamérica.

Sigma, empresa dedicada también a los alimentos, inició sus operaciones en Centroamérica posteriormente a las primeras compañías de alimentos. En 2002, Sigma adquirió la empresa de embutidos Zar y posteriormente la empresa láctea INLATEC (Del Prado), en Costa Rica. En 2003

<sup>50</sup> Véase [en línea] [www.proceso.com.mx](http://www.proceso.com.mx).

compró la totalidad de la empresa Productos Cárnicos, en El Salvador. En 2006 adquirió una licencia para distribuir y comercializar la marca Yoplait en Centroamérica y, como parte de esta inversión, en 2006 construyó una nueva planta en Costa Rica para la producción de ese yogurt. En 2013 y 2014 siguió implementando la estrategia de internacionalización a través de las adquisiciones de empresas ya instaladas en la región, con la compra de la Corporación de Empresas Monteverde y de Inversiones Arhuaco, en Costa Rica. En general, la estrategia de Sigma se ha basado en la consolidación y desarrollo de las plantas y operaciones comerciales que ha ido adquiriendo en la región para expandir el portafolio de productos que ofrece en la región.

Grupo Lala, empresa de alimentos y bebidas, también inició operaciones en Centroamérica en la década de 2000. En 2008 la empresa adquirió Foremost Diaries de Guatemala y obtuvo una licencia por parte de Freilando Woods para el uso exclusivo de su marca por cinco años en Guatemala. En 2012 la empresa compró Eskimo en Nicaragua, con presencia en ese país, Honduras, El Salvador y Costa Rica. En 2016 firmó un acuerdo con la Sociedad Costarricense Florida Bebidas (FIFCO) para la producción, distribución y venta de los productos Lala en Costa Rica, incluyendo la adquisición de una planta productora de leche y una alianza estratégica con Coopeleche y Fifco de Costa Rica. En 2016 celebró un contrato para adquirir la totalidad de las acciones de Productos Lácteos La Perfecta, en Nicaragua. Además de esas adquisiciones la empresa también ha llevado a cabo nuevos proyectos a través de los que ha consolidado sus inversiones iniciales. Entre estos se encuentran la construcción de una planta de procesamiento de lácteos en Nicaragua (2014) y la expansión de sus actividades en Costa Rica (2017).

La empresa Sukarne, dedicada a los alimentos, es un caso especial de inversión en Centroamérica, a través de lo que se podría considerar una alianza estratégica. Entre 2011 y 2015 instaló una planta de ganadería integral en Nicaragua a través de un financiamiento múltiple de cooperación internacional, en el que participaron instituciones privadas como Rabobank, y públicas como Bancomext y Bladex, todas ellas coordinadas por la Corporación Interamericana de inversiones, institución miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Además, se contó con el apoyo del Fondo de Infraestructura para Países de Centroamérica y el Caribe, instituido dentro del Acuerdo de cooperación internacional con estas naciones.

En el caso de las empresas mexicanas dedicadas al sector de manufacturas se observa que la mayoría ha buscado adquirir empresas nacionales y extranjeras en Centroamérica con el objetivo de elevar su conocimiento, innovación e integración vertical en su sector. No obstante, al igual que se observó en las empresas de alimentos y bebidas, una vez establecidas estas empresas han llevado a cabo nuevas inversiones para reforzar o ampliar sus inversiones iniciales.

CEMEX, por ejemplo, incursionó en Centroamérica desde 1973 aparentemente adquiriendo plantas existentes, aunque el dato preciso se registra hasta 1994 con la compra de la planta de cementos Bayano en Panamá. En 1999 compró el 95,27% de las acciones de Cementos Pacífico (Cempasa) en Costa Rica. En otros países como Nicaragua entró en 2001 con un contrato de arrendamiento con el Gobierno de Nicaragua, que le permite operar las instalaciones de la Compañía Nacional Productora de Cemento CANAL por 25 años.

Posteriormente la empresa ha hecho varias nuevas inversiones, por ejemplo, en 2014 realizó la ampliación de su planta en Costa Rica para incrementar la capacidad de producción de cemento. En 2005 construyó un molino de cemento en Guatemala y en 2017 llevó a cabo la expansión de su Planta Arizona ubicada en Escuintla. En Panamá, la empresa mantuvo una inversión desde 1994 para

mejorar la competitividad y productividad de la empresa y activó 11 plantas más en diferentes sectores del país; en 2017 también inauguró una nueva planta de aditivos. En 2015 inició la construcción de una nueva planta de molienda en Nicaragua<sup>51</sup>. En general la empresa ha seguido en Centroamérica su estrategia de expansión internacional a través de adquisiciones de plantas existentes en diferentes partes del mundo para operar en múltiples regiones con distintos ciclos de ventas (Ghemawat, 2002), que posteriormente refuerza con nuevas inversiones.

En el caso de Mexichem su método de internacionalización ha sido a través de la adquisición de compañías que, como menciona la compañía, le puedan ofrecer sinergias y oportunidades para una integración vertical, así como un mayor valor agregado a sus procesos<sup>52</sup>. En Centroamérica la empresa adquirió Amanco, empresa que formaba parte de Grupo Nueva<sup>53</sup> y que poseía el consorcio Amanco Centroamérica (ACASA), compuesto por Tubofort Industrial (Nicaragua), Duralita, Tubovinil y Aguas Centroamérica (Guatemala), Eureka y Tecnoplásticos (El Salvador) y Hondulit y Polytubo (Honduras). Posteriormente, una vez instalada en la región, Mexichem expandió sus inversiones a través de nuevas inversiones como la creación de una de las mayores plantas en Guatemala para suplir de tubería a los mercados de El Salvador, Honduras, Nicaragua y una parte de Costa Rica.

La empresa Elementia, por su parte, incursionó en Centroamérica a través de la adquisición de la empresa Plycem en 1964 y ha seguido invirtiendo para reforzar su competitividad en la región. En 2013, por ejemplo, la empresa realizó inversiones para la mejora de sus fábricas de construcción de fibrocemento en el Salvador, Honduras y Nicaragua, con el objetivo de reforzar sus exportaciones a Estados Unidos, Nicaragua, Guatemala y Belice. En 2015, la empresa implantó una nueva línea de producción robotizada de fibrocemento en Costa Rica y modernizó la planta de producción de El Salvador. En ese mismo año, en Honduras, Elementia construyó una nueva planta para el desarrollo de una nueva línea de acabados arquitectónicos. En 2017, la empresa construyó una nueva planta de cemento en Costa Rica con la finalidad de expandir y diversificar sus operaciones.

La empresa de manufacturas Mabe inició operaciones en Costa Rica desde 1961 con la instalación de una planta de producción dedicada a la fabricación de refrigeradores de uso doméstico. Esta planta fue reducida en 2008 y finalmente desplazada a Colombia en 2015 por motivos de reacomodo estratégico de la empresa. En 1998 la empresa hizo una primera alianza con Grupo Elektra para distribuir sus productos y en 2007 la empresa compró Atlas Eléctrica en Costa Rica para comercializar cocinas y refrigeradores en Costa Rica y en el resto de Centroamérica.

Otras empresas manufactureras han expandido sus operaciones a Centroamérica bajo el método de nuevas inversiones sin establecer alianzas estratégicas o adquirir empresas existentes. Estos son los casos de Cemix y Shelter. Cemix, empresa dedicada a la producción de cemento, sellantes y adhesivos para el sector de la construcción, inició operaciones en Honduras en 2016 mediante la construcción de una planta con capacidad para abastecer el mercado local y los mercados de El Salvador y Nicaragua. Shelter, por su parte, inició operaciones en Centroamérica a través de la construcción de una planta en Costa Rica, en 2006.

<sup>51</sup> Véase [en línea] [confidencial.com.ni](http://confidencial.com.ni).

<sup>52</sup> Véase [en línea] [www.mexichem.com](http://www.mexichem.com).

<sup>53</sup> Empresa chilena con activos en toda América Latina desde la década de 1960.



En el caso de las empresas del sector manufacturero que han seleccionado el método de internacionalización a través de alianzas estratégicas se encuentran Vitro, Zetrac, Helvex e Industrial Infra. En 2009 Vitro y VICAL adquirieron la mayoría accionaria de la empresa Vidrios Panameños (VIPASA) dedicada a la manufactura de envases en Panamá. En 2018, Zetrac instaló una planta en Guatemala para la producción de transformadores eléctricos en alianza con la empresa guatemalteca Materiales y Proyectos Eléctricos. En el caso de Helvex, la empresa decidió crear un centro de distribución en Costa Rica a través de la subsidiaria Comercial Covex, para desde ahí distribuir al resto de los países centroamericanos. Finalmente, Grupo Industrial Infra compró primero la participación de la empresa alemana MESSER GRIESHEIM GMBH de El Salvador y luego se alió con OXGASA para crear Grupo INFRASAL.

Con respecto a las empresas de comercialización de productos se observa que la mayoría ha internacionalizado sus operaciones a través de inversiones nuevas, directas y sin intermediarios. Estos han sido los casos de Interceramic, Genomma Lab, Devlyn, Grupo Ojeda, Elektra y Office Depot-Gigante, aunque esta última también ha adquirido una empresa en la región. Y finalmente, el único caso de alianza estratégica que se registra en este sector es el de El Puerto de Liverpool.

Interceramic, por ejemplo, inició operaciones en la región en 2008 con la instalación de una tienda en Panamá. Su proyecto era la apertura de dos locales más en ese país, seis más en Guatemala y posteriormente otros en Costa Rica y El Salvador. Otro ejemplo es Genomma Lab, que instaló una oficina regional en Costa Rica desde donde supervisa las operaciones que tiene en Centroamérica y el Caribe. Devlyn, por su parte, se expandió a Centroamérica con la apertura de ópticas en Guatemala, Panamá y El Salvador. El Grupo Ojeda abrió una oficina regional en Costa Rica, desde la que atiende al mercado local y regional desde 2015. En el caso de Rotoplas, la empresa abrió una oficina en Guatemala. Por su parte, Elektra estableció su primera tienda en 1992 en Guatemala y posteriormente otras en Panamá y Honduras, en 1997, y en El Salvador, en 2007. Grupo Gigante-Office Depot instaló varias tiendas en Guatemala y Costa Rica desde 2002, aunque esta empresa también se expandió a través de la compra de una empresa existente en la región. En 2010, Grupo Gigante-Office Depot compró una división de la empresa colombiana Carvajal Internacional para impulsar sus ventas y ampliar su presencia en América Latina.

En el caso de El Puerto de Liverpool, la empresa departamental y de restaurantes más antigua dentro de las empresas mexicanas identificadas, decidió expandir sus operaciones en Centroamérica en 2010 a través de una alianza con la empresa salvadoreña Siman, con la que creó el Grupo Unicomer. Este Grupo, también conocido como Regal Forest Holdings, maneja diferentes formatos de venta en Centroamérica, el Caribe y los Estados Unidos. Entre las empresas que este grupo ha adquirido están Loco Luis, Almacenes Tropicás, La Curaçao, Courts, Lucky Dollar, la cadena de almacenes Gollo, entre otras.

En el sector de energía, las dos empresas con las que se cuenta con información son Grupo Tomza y Zeta Gas, en las cuales se observa una estrategia diferente de internacionalización. En la primera sobresale un método de adquisición junto con la nueva inversión y ampliación de esta. En tanto, en la segunda se observa una internacionalización a través de nuevas inversiones. La empresa Grupo Tomza adquirió 30 plantas en Guatemala y Honduras, y posteriormente expandió sus inversiones a El Salvador, Costa Rica y Nicaragua. En 2012 la empresa adquirió la empresa francesa Totalgaz, en El Salvador, que posteriormente convirtió en Udigas. También ha realizado inversiones nuevas como la planta Tomzagas, así como el fortalecimiento de varias áreas de operación, en El Salvador, y la construcción de una terminal en Honduras. Por su parte, Zeta Gas inició operaciones

en Honduras y El Salvador, en 2009 y 2011, respectivamente, con la construcción de plantas y diferentes instalaciones para la distribución del gas LP. En Guatemala, Zeta Gas inició la expansión de su terminal de gas licuado de petróleo en Puerto Quetzal, en 2013. Con esta ampliación tiene planeado abastecer el mercado local y el centroamericano.

En telecomunicaciones sobresalen los casos de América Móvil, Televisa y TV Azteca. Estas empresas han utilizado todos los métodos de internacionalización descritos, esto es adquisición de empresas públicas o privadas, nuevas inversiones, ampliación de sus inversiones, fusiones con otras empresas y adquisición de derechos para operar por parte de los Estados centroamericanos. Televisa y TV Azteca, por ejemplo, compraron canales locales en Costa Rica, El Salvador y Guatemala.

América Móvil es el caso más característico de este sector. Esta empresa entró a Centroamérica básicamente a través de la adquisición de empresas públicas y privadas, como se observa en el cuadro III.3. Aunque su adquisición fue principalmente de empresas públicas, posteriormente realizó varias inversiones adicionales. En Nicaragua compró el 98,8% de Sercom y 49% de Enitel, desde 1995. En Guatemala adquirió el 98,8% del Telgua y Sercom, también desde 1995. En El Salvador entró primero comprando el 51% de las acciones de CTE y en 2004 había aumentado su participación a 94,9% del total. En Honduras adquirió el 100% de la empresa Megatel en 2004 y Digicel en 2012. En Costa Rica, último país en abrir su sector de telecomunicaciones, obtuvo una licencia para brindar servicios de recepción directa por el telespectador (Direct-to-Home, DTH) por un período de 15 años, y derechos para servicios móviles<sup>54</sup>.

En el caso de las empresas dedicadas a los otros servicios se puede observar la utilización de diferentes métodos en su internacionalización en Centroamérica. En el caso de Cinépolis, la empresa ha aplicado también una doble estrategia de inversión en los países centroamericanos, con inversiones propias en algunos casos y alianzas en otros, como fue el caso de su alianza con la desarrolladora del centro Kirebe y los dueños de Citi Cinemas en Costa Rica, en 2015. En las empresas de servicios ambientales como PASA, se observa una estrategia de adquisición con la compra en 2017 del 100% de las tres empresas pertenecientes al Grupo Empresarial RABSA, en Costa Rica, y el 100% de Environmental Management Group en Panamá (Informe Anual PASA, 2017). En las empresas de servicios aéreos las aerolíneas Interjet y Volaris han considerado crear o establecer centros de operación en aeropuertos centroamericanos para ofrecer vuelos en la región. En el caso de Interjet su plan de expansión considera la posibilidad de crear un *hub* en El Salvador y tener 12 aeronaves operando en la Centroamérica, de acuerdo con declaraciones de Julio Gamero, Director Ejecutivo Comercial de Interjet<sup>55</sup>. En la actualidad Interjet cuenta con cinco vuelos directos: dos desde Guatemala, dos desde Costa Rica y uno desde El Salvador. En el caso de Volaris, en 2016 la empresa creó una filial en Costa Rica desde la que ofrece vuelos intracentroamericanos, además de vuelos a los Estados Unidos y México.

<sup>54</sup> Véase América Móvil, *Informes Anuales* [en línea] [americamovil.com](http://americamovil.com).

<sup>55</sup> Véase [en línea] [vuela.com.mx](http://vuela.com.mx).

Por último, en los casos de las empresas financieras y de seguros como Banco Azteca, Gentera o Qualitas, se ha seguido la estrategia de internacionalización a través de nuevas inversiones, una vez obtenidas las licencias bancarias para la operación en los países de la región. Banco Azteca, por ejemplo, obtuvo la licencia bancaria de la Superintendencia de Bancos para operar en Panamá en 2004; en 2006 la autorización por parte de la Junta Monetaria de Guatemala; y en 2007 la autorización por parte de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras.

En el gráfico III.1 se puede ver que la mayoría de las inversiones identificadas durante el período 2000-2018 se consideraron como *greenfield* y ampliación de capital (72,8% del total). Esto responde, en parte, a la inserción de nuevas empresas mexicanas en la región con nuevas inversiones; y en otra parte, a la inversión adicional que realizaron las empresas previamente instaladas en Centroamérica. Una tercera parte de la inversión identificada correspondió principalmente a la adquisición de empresas, tanto por empresas mexicanas ya instaladas en Centroamérica, como por nuevas empresas. Una pequeña parte de esta categoría correspondió a fusiones, práctica que ha sido poco utilizada por las empresas mexicanas.

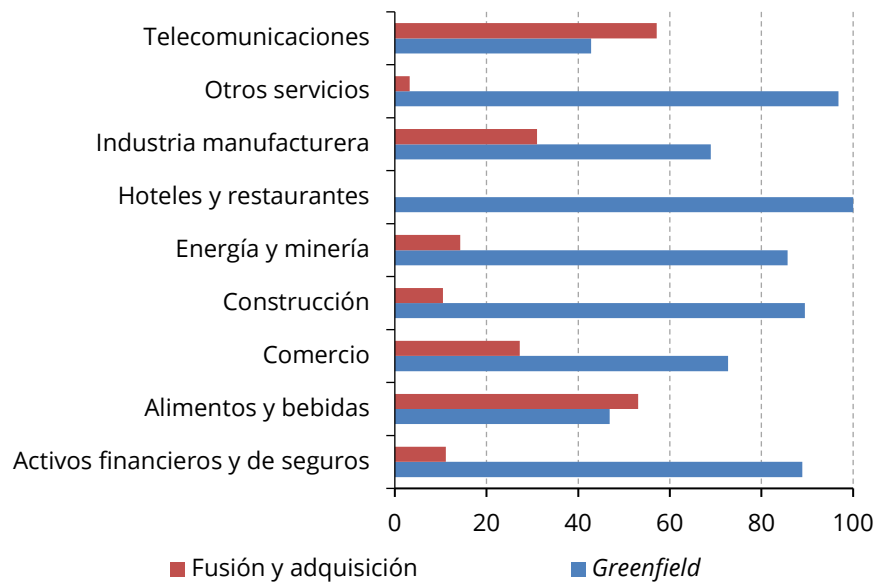
En el gráfico III.2 se ilustra el tipo de inversión realizada por las empresas mexicanas por sectores. En el gráfico se constata la tendencia en los sectores de alimentos y bebidas, comercio, industria manufacturera y telecomunicaciones a invertir a través de adquisiciones. En el caso de las telecomunicaciones, el 57,1% de las transacciones que se realizaron por América Móvil fueron adquisiciones de empresas existentes en la región como Telecom, la Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador, la Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones, Megatel, Digicel, entre otros. El 42,9% de las inversiones restantes correspondieron a la expansión de su infraestructura o bien a inversiones tecnológicas con el objetivo de mejorar sus servicios y su número de clientes. El sector de alimentos y bebidas, donde participan empresas como FEMSA, Grupo Bimbo, SIGMA y GRUMA, también se destacó por el número de adquisiciones, que representaron el 46,9% de las transacciones de este tipo de empresas.

En contraposición, en las empresas ubicadas en los sectores de hoteles y restaurantes, otros servicios y actividades financieras y de seguros preponderó la inversión nueva (*greenfield*). En estos rubros se identifican las inversiones anteriormente enlistadas en estos sectores por parte de Grupo Sanborns, Interjet, Volaris, Cinépolis, Kio Networks, Softtek, Banco Azteca y Financiera Gentera, Qualitas, entre otras. En el caso de los pocos casos identificados en hoteles y restaurantes, el 100% de sus inversiones fueron nuevas; en otros servicios este porcentaje correspondió al 96,8% de sus inversiones; y, en las actividades financieras y de seguros el porcentaje fue de 88,9%.

Gráfico III.2

## Centroamérica: IED mexicana por tipo de inversión y por sector, 2000-2018

(En porcentajes con respecto al total de 162 casos registrados)



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recolectada de fDi Markets, Investmap, seguimiento en diferentes medios de comunicación y en los sitios web oficiales de las empresas mexicanas.

## 2. Objetivos de la internacionalización de las empresas mexicanas en Centroamérica

Cuando las empresas se internacionalizan buscan aumentar sus ganancias a través de a) un acceso a materias primas no disponibles en su mercado de origen (búsqueda de recursos naturales); b) la extensión del número de sus consumidores potenciales (búsqueda de mercados); c) la reducción de sus costos de producción y la diversificar sus riesgos de inversión (búsqueda de eficiencia); o bien, d) el acceso a mano de obra calificada, apoyos en investigación y desarrollo o tecnología para reforzar su competitividad (búsqueda de activos estratégicos o tecnológicos).

A partir de las declaraciones de las empresas, ya sea mediante comunicados, notas periodísticas, reportes empresariales o información directa, se analizaron y clasificaron los objetivos que buscan satisfacer las empresas mexicanas cuando se internacionalizan a Centroamérica. Este ejercicio permitió constatar que la gran mayoría de las empresas mexicanas invierte en Centroamérica buscando extender sus mercados; un menor número busca además producir a un bajo costo para posteriormente exportar a terceros mercados; un número aún más reducido busca tener acceso a oportunidades de investigación y desarrollo; y sólo en dos empresas se identificó la búsqueda de recursos naturales.

En el cuadro III.4 se ofrece un resumen de los hallazgos en la estrategia de internacionalización de las empresas mexicanas en Centroamérica. En él se puede ver que en todos los sectores la estrategia de búsqueda de mercados siempre está presente. En tanto, la estrategia de búsqueda de recursos solo se identifica en el sector de bebidas y alimentos. La búsqueda de eficiencia es una táctica mayormente utilizada en algunos sectores de comercio y manufactura que buscan eficientizar sus procesos de

producción y extender sus mercados a los cuales tienen acceso. Finalmente, en el caso de la búsqueda de activos tecnológicos los únicos tres casos fueron identificados en el sector de alimentos y en la industria manufacturera con el acceso a activos de empresas extranjeras ubicadas en Centroamérica.

Cuadro III.4

## Centroamérica: IED mexicana por sector y estrategia de internacionalización, 2000-2018

Sector	Búsqueda de recursos	Búsqueda de mercados	Búsqueda de eficiencia	Búsqueda de activos tecnológicos
Actividades financieras y de seguros		✓		
Alimentos y bebidas	✓	✓		✓
Comercio		✓	✓	
Construcción		✓		
Energía y minería		✓		
Hoteles y restaurantes		✓		
Industria manufacturera		✓	✓	✓
Otros servicios		✓		
Telecomunicaciones		✓		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recolectada de fDi Markets, Investmap, seguimiento en diferentes medios de comunicación y en las páginas web oficiales de las empresas mexicanas.

Con base en la experiencia de la mayoría de las empresas mexicanas se considera que la madurez de estas empresas las ha llevado a internacionalizarse en Centroamérica. Los principales factores que las han atraído son un mercado con cultura y gustos similares al mercado mexicano, un mismo idioma, el potencial de crecimiento de sus economías, las leyes propicias para su expansión y la existencia de acuerdos comerciales que les facilitan el acceso a nuevos mercados.

Aeroméxico, por ejemplo, ha cubierto toda Centroamérica dada la creciente demanda tanto de pasajeros de negocios, como de turismo de y hacia la región. Esto ha facilitado que la empresa ofrezca a los países centroamericanos un mayor número de conexiones semanales con México y otras importantes ciudades de los Estados Unidos, el Canadá, Europa y Asia. El país con el mayor número de vuelos semanales que ofrece Aeroméxico es Panamá (42 en total), seguido por Guatemala (28), El Salvador (21), Costa Rica (14), y Honduras y Nicaragua, cada uno con 7 vuelos semanales<sup>56</sup>. En términos de mercado, Centroamérica significa el 2,12% de los ingresos de Aeroméxico, de un total del 59,5% de sus ingresos que proceden del extranjero, de acuerdo con datos de la empresa. No obstante, la empresa espera un crecimiento en el número de pasajeros transportados de y hacia la región en el futuro.

CEMEX ha instalado plantas en los países centroamericanos para el abastecimiento del mercado local, pero también para su exportación y distribución a mercados cercanos. Este es el caso de la planta de aditivos construida en Panamá construida estratégicamente en la zona franca de

<sup>56</sup> No obstante, en estas estadísticas habría que considerar la estrategia de las alianzas comerciales de Aeroméxico. Mediante esta estrategia Aeroméxico comercializa vuelos operados por otras aerolíneas a través de un código compartido, para así poder llegar a más destinos y ofrecer una mayor oferta de vuelos. En el caso de Panamá, por ejemplo, de los cinco vuelos ofrecidos diariamente, cuatro de ellos son operados por Copa Airlines y solo uno directamente por Aeroméxico. En el caso de Guatemala prácticamente la totalidad de los vuelos son operados por Aerolitoral, mientras que en El Salvador una parte también es operado por Avianca.

Panamá Pacífico para brindar productos y servicios al mercado local y adicionalmente exportar hacia Centroamérica y el Caribe.

Cemix es otra empresa dedicada a la producción de cemento, sellantes y adhesivos para el sector de la construcción. La empresa se construyó estratégicamente en el Corredor Logístico de Honduras para aprovechar las ventajas de la vía para abastecer el mercado nacional y a la vez distribuir sus productos en El Salvador y Nicaragua. El objetivo de esta inversión en 2016 era consolidar sus operaciones en la región.

Cinépolis eligió Centroamérica por su colindancia geográfica y sus similitudes de idioma y cultura con México, de acuerdo con su director de relaciones institucionales. En 2015 Centroamérica representaba el 3% del total de la asistencia de la cadena, si bien la empresa mantiene su perspectiva de un mayor crecimiento en la región.

También existen varias compañías dedicadas a la comercialización de productos diversos, que encuentran en Centroamérica una oportunidad ideal para la expansión de sus actividades dada la cultura y gustos similares entre la sociedad mexicana y las de Centroamérica. Un ejemplo de ellas es la empresa Arabela que comercializa y distribuye sus productos en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua a través de un sistema de ventas individuales. Otra empresa es Grupo Sanborns, con presencia en El Salvador y Panamá. GRUMA y Grupo Bimbo también se han consolidado en el gusto de los centroamericanos desde finales del siglo XX con sus productos similares a los comercializados en México y en otros casos adaptados a los gustos del nuevo mercado. ICA ha resaltado que la afinidad entre Centroamérica y México ha reducido los obstáculos producidos por las barreras culturales y facilitado las negociaciones para la generación de nuevos negocios. Para Televisa y TV Azteca esta afinidad también ha facilitado su penetración en los mercados de Centroamérica.

Muchos empresarios ven en Centroamérica un potencial para su crecimiento. En el caso de Interceramic, dedicada a la producción y comercialización de loseta y otros productos complementarios, ve un potencial de crecimiento que podría permitirle expandir sus ventas en la región en los proyectos hoteleros y habitacionales, así como un crecimiento de la región en su conjunto.

Algunas empresas mexicanas también han tenido como estrategia en Centroamérica establecer plantas y centros de distribución para atender el mercado regional, el sur de México, el Caribe y en algunos casos América del Sur (en particular, Colombia). Este fue el caso de Jumex que eligió El Salvador para la construcción de una planta de procesamiento entre 2006 y 2008. La estrategia de la empresa era que esta planta consumiera materias primas salvadoreñas (etiquetas y empaques) e importara envases de Guatemala y México, y concentrados de frutas de los Estados Unidos, América del Sur y México. Los productos generados de la planta servirían para atender el mercado local, regional y el sur de México, la República Dominicana y posteriormente Colombia y otros países de América del Sur. La planta dejó de funcionar en 2016, aparentemente debido a cambios en las reglas comerciales impuestos por México que afectaron su operación comercial<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Véase [en línea] <http://www.industriaalimenticia.com, elfinanciero.com> (8 de marzo de 2009).

Otra empresa con esta estrategia es Grupo Tomza, que cuenta con 38 plantas de gas en Centroamérica y una terminal marítima en Honduras a través de la cual importa, almacena y distribuye gas LP a la región. Zeta gas es otra empresa mexicana que cuenta con 14 plantas de gas LP en Centroamérica: nueve en Guatemala, dos en El Salvador, una en Honduras, y dos en Nicaragua.

Para muchas empresas mexicanas, Centroamérica ha sido, además, la primera región en la que han comenzado a internacionalizar sus productos o servicios. Entre estas empresas se encuentran Arabela (comercialización de productos de consumo personal y para el hogar); Banco Azteca y Elektra, con servicios bancarios y venta de productos personales y para el hogar<sup>58</sup>; Jumex, con la construcción de una planta en El Salvador; Comex, con la inauguración de una tienda en Guatemala en 1995; Rotoplas en 1996 con una oficina en Guatemala; Shelter, con la instalación de su planta en Costa Rica en 2006. Sigma invirtió inicialmente en Costa Rica en 2002 con la adquisición de la empresa Zar y posteriormente con la compra de INLATEC (Del Prado).

En el caso de la empresa Sukarne, la única planta que tiene fuera de México es la de Nicaragua. La producción de la planta de Sukarne en Nicaragua fue concebida para abastecer el mercado local de Nicaragua y para exportar a otros países de Centroamérica, los Estados Unidos, México, el Japón, China, Rusia y, a futuro, la Unión Europea<sup>59</sup>. Si bien Grupo Bimbo inició su internacionalización exportando sus productos a los Estados Unidos, su primera inversión extranjera directa la llevó a cabo en Guatemala entre 1989 y 1990, producto de la alianza que realizó con una empresa guatemalteca.

Para Cinépolis, su incursión en Centroamérica en 2003 también constituyó el inicio de la internacionalización de su empresa. De acuerdo con su director de Relaciones Institucionales, Ramón Ramírez, la incursión de Cinépolis en Centroamérica fue clave para posteriormente llegar a América del Sur. Actualmente Cinépolis cuenta con 652 cines, con 5 334 salas digitales en México, los Estados Unidos, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colombia, el Perú, Chile, la Argentina, el Brasil, España y la India. En Centroamérica cuenta con 15 salas (cuatro en Guatemala, dos en El Salvador, dos en Honduras, cuatro en Costa Rica y dos en Panamá).

Algunas pequeñas empresas, sobre las cuales se tiene poco conocimiento, han elegido algún país de Centroamérica como su primera, y a veces única, inversión internacional. Algunas de ellas han sido motivadas también por la afinidad cultural con Centroamérica. Este ha sido el caso de empresas como Criotec (industria de refrigeración). Otras de ellas han seguido las mismas tendencias que los grandes grupos empresariales mexicanos, esto es, moverse a los países en los que sus clientes invierten o se relocalizan para seguirles ofreciendo sus productos o servicios. Este es el caso de Sanfeliz Motors, empresa de servicios de mecánica de equipos pesados de la construcción y automotriz. Esta empresa inició operaciones en Nicaragua a solicitud de empresas de construcción en México, las cuales han sido sus principales clientes. Posteriormente, Sanfeliz Motors amplió sus servicios a clientes particulares y otras empresas nicaragüenses de diversas actividades<sup>60</sup>. Zetrak, empresa dedicada a la fabricación de transformadores, también buscó como primera internacionalización expandir sus servicios a Guatemala, dada la presencia con la que ya cuenta en México. Desde el mercado de Guatemala planea atender el mercado centroamericano y del Caribe.

---

<sup>58</sup> La empresa inició su expansión a Centroamérica en 1992 con la apertura de tiendas Elektra en Guatemala. En la actualidad cuenta con 70 tiendas Elektra en ese país y 39 en Honduras. En El Salvador su presencia es solamente bancaria con 46 puntos de atención y 19 en Panamá (Estrategia y Negocios, noviembre-diciembre 2018).

<sup>59</sup> Véase [en línea] [revistamyt.com](http://revistamyt.com) y [empresaexterior.com](http://empresaexterior.com).

<sup>60</sup> Véase *Camexnic*, boletín N° 21, abril de 2019.

Otras empresas han seleccionado Centroamérica por sus normativas. Las empresas de tratamiento de residuos sólidos como CEMSA o PASA han decidido internacionalizar sus servicios debido a que las prácticas en México para la licitación de servicios con las municipalidades es un proceso lento dados los problemas de deuda que tienen los municipios<sup>61</sup>. La diferenciación en la forma en que las municipalidades cobran a la población el servicio de recolección de desechos en Centroamérica, con respecto a México, ha facilitado a la búsqueda de más inversiones en la región.

En el caso de la búsqueda de eficiencia y reducción de costos se puede ubicar a CEMEX, Devlyn, Global Denim y Xignux. CEMEX, por ejemplo, promueve la diversificación geográfica para operar en múltiples regiones con distintos ciclos de ventas (Ghemawat, 2002). Dada la naturaleza de la empresa, el costo de transporte es muy importante y no le conviene recorrer grandes distancias. Por esta razón busca ubicarse en un país para atender el mercado local y desde ahí también exportar. Para atender el mercado centroamericano y disminuir los costos de transporte desde México, CEMEX instaló una planta en Abangares para atender el mercado local y exportar a Nicaragua y El Salvador<sup>62</sup>.

Otros ejemplos son Grupo Devlyn, que también ve su expansión hacia Centroamérica como una estrategia para generar economías de escala. La empresa ha hecho algunas de sus expansiones de manera directa, mientras que en otras ha preferido usar el sistema de franquicias. Pequeñas empresas como la financiera Gentera han declarado ver sus inversiones en Guatemala como una medida para reducir riesgos financieros a través de la diversificación de su capital que antes estaba concentrado solo en México.

Las empresas textiles como Global Denim buscan reducir los costos para elaborar sus productos. Esta empresa se instaló en 1994 en Nicaragua con una planta textil maquiladora encargada del lavado, empaque y embarque de los pantalones denim y jeans de diferentes marcas. Lo mismo se observa en el consorcio mexicano Xignux que instaló cuatro plantas en Nicaragua y una en El Salvador, bajo el nombre de Arnecom, para la fabricación de arneses. La firma operó hasta 2009<sup>63</sup> bajo el régimen de zona franca por las exoneraciones que le otorgaban.

En el caso de la búsqueda de activos estratégicos o tecnológicos, tres empresas han mencionado el acceso a tecnologías o conocimiento en su experiencia de expansión a Centroamérica. El primer caso es el de la empresa GRUMA. Para esta empresa Centroamérica fue su primera plataforma de internacionalización y, de acuerdo con su fundador, el señor Roberto González Barrera, la incursión a Costa Rica significó un aprendizaje en el desarrollo de máquinas de alta velocidad, el enriquecimiento de la tortilla con proteína de soya, la comprobación de que la tortilla se podía producir, empaquetar, preservar y distribuir sin perder sus propiedades, y la creación de una infraestructura capaz de cubrir gran cantidad de rutas de distribución. Esta nación es considerada la escuela de GRUMA en su internacionalización. Las tortillas producidas en Costa Rica eran posteriormente comercializadas en los Estados Unidos a mediados de la década de 1970. En total, las inversiones de GRUMA en Centroamérica suman cien millones de dólares y la mayor parte de ese capital —62 millones— se encuentra en Costa Rica, donde la empresa sigue probando nuevos productos<sup>64</sup>.

<sup>61</sup> Véase [en línea] ElNorte.com.

<sup>62</sup> Véase Revista Comercio Exterior, entrevista con Enrique Alberto García, web.

<sup>63</sup> En 2009 Xignux acordó la venta total de su participación a la empresa japonesa Yazaki.

<sup>64</sup> Véase [en línea] <http://www.ipsnoticias.net/1996/05/costa-rica-un-campo-de-prueba-de-tortillas-de-maiz/>.



Otras empresas como Infra y Mexichem han adquirido empresas internacionales en su estrategia de avance tecnológico e innovación. El Grupo Industrial Infra compró la participación de la alemana Messer Griesheim en El Salvador, que estaba en alianza con la empresa Gases Industriales en el país. En 2015 se consolidó con la marca OXGASA y en 2017 como el Grupo INFRASAL<sup>65</sup>. Mexichem compró Amanco como parte de su estrategia internacional de adquirir compañías que le puedan ofrecer sinergias y oportunidades de expansión de sus procesos.

Por último, empresas como Grupo Lala y SuKarne se han beneficiado de un acceso a recursos naturales para la producción y expansión de sus productos en Centroamérica. En el caso de Grupo Lala, la empresa ha consolidado este tipo de operaciones tanto en Costa Rica como en Nicaragua. Por lo que toca a SuKarne, esta empresa se ha concentrado en Nicaragua por su mayor acceso a su materia prima: el ganado bovino. El complejo productivo de SuKarne consolida su capacidad de abasto con carne nicaragüense producida bajo controles de inocuidad y sustentabilidad, que son estándares en SuKarne. La compañía ve al país como la capital de engorde, industrialización y exportación de carne de bovino de Centroamérica, de acuerdo con Raúl Carrillo, Director de Mercadotecnia y Comunicación de SuKarne<sup>66</sup>.

### C. Ventajas de localización

Los factores que determinan que una empresa extienda o realice su inversión fuera de su país de origen tienen que ver con tres elementos, como se vio en el capítulo I de este documento. Por una parte, el tamaño y la potencialidad del mercado; por otra parte, la localización geográfica o estratégica de ese nuevo mercado; y finalmente, con el marco legal, político o cultural que impera en el país en el que se quiere invertir.

En términos de tamaño, Centroamérica tiene un mercado de 48 millones de personas, con una población económicamente activa correspondiente a más de 21 millones de personas, la mayoría de ellas jóvenes. El país centroamericano con la mayor población es Guatemala, seguido por Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. En términos de poder adquisitivo, Panamá y Costa Rica se distinguen por tener un PIB per cápita mayor que el resto de los países centroamericanos e incluso mayor al de México en el caso de Panamá. En 2017 el PIB per cápita de México fue de 10.048 dólares constantes, mientras que el de Costa Rica fue de 9.785 dólares constantes, y el de Panamá de 11.728 dólares constantes, de acuerdo con datos de la CEPAL. Lo anterior hace atractivos a los países centroamericanos para las empresas mexicanas, tanto por su población como por su poder adquisitivo.

En el período 2000-2017, los países centroamericanos mostraron una tasa de crecimiento promedio superior a la de México, lo que significó el acceso a un mercado con potencialidad para muchas empresas mexicanas. El promedio de las tasas de crecimiento de las economías centroamericanas entre 2000 y 2017, medido por el producto interno bruto (PIB) a precios constantes, registró niveles superiores al de México, en todos los casos. En el gráfico III.3 se muestran estos promedios en el período de referencia; el mayor fue el de Panamá, correspondiente a una tasa promedio de 6,3%. Costa Rica y Honduras presentaron tasas de crecimiento casi dos veces superiores a la de México, 4,1% en ambos casos, similares a la de Nicaragua (3,9%) y Guatemala (3,5%). Entre

---

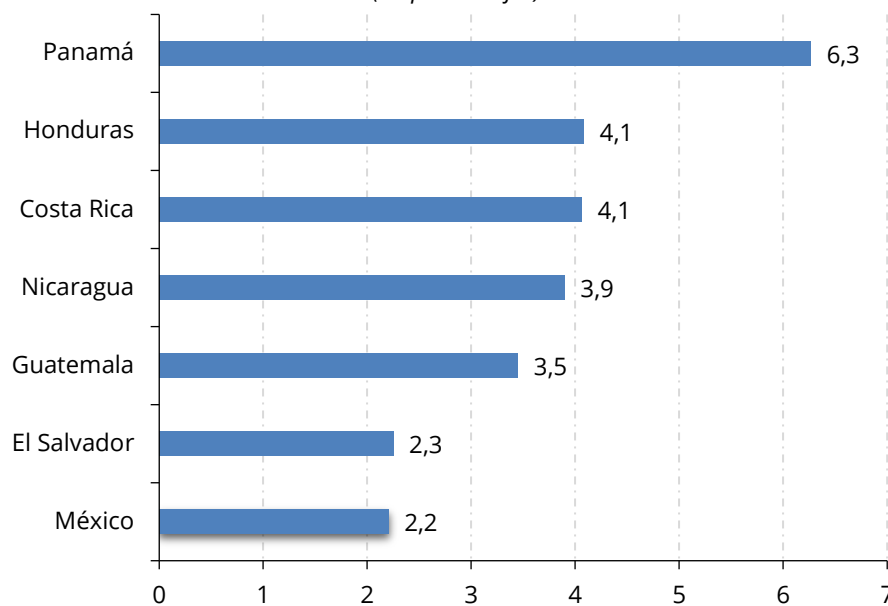
<sup>65</sup> Véase [en línea] [www.elsalavdorempresas.com](http://www.elsalavdorempresas.com).

<sup>66</sup> Véase [en línea] [www.sukarne.com](http://www.sukarne.com).

tanto, El Salvador registró la menor tasa de crecimiento promedio (2,3%) de Centroamérica, pero mayor a la de México (2,2%).

A nivel de localización geográfica y estratégica, los países centroamericanos han representado una oportunidad para algunas empresas mexicanas para extender sus actividades, dirigida primero al mismo mercado centroamericano y posteriormente a los países del Caribe y de América del Sur. Justamente, una de las características que todos los países centroamericanos enfatizan en sus políticas de atracción de inversión es su localización estratégica entre el norte y el sur del continente americano, entre los dos océanos, así como su cercanía a los mercados del Caribe. Centroamérica y México se encuentran a una distancia relativamente próxima, lo que facilita el intercambio de mercancías y personas. México colinda al sur con Guatemala y tiene una distancia relativamente cercana al resto de los países centroamericanos, a los que puede acceder tanto por la vía terrestre como por las vías aérea y marítima.

**Gráfico III.3**  
**Centroamérica y México: tasa de crecimiento del PIB promedio**  
**a precios constantes, 2000-2017**  
*(En porcentajes)*



**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) sobre la base de cifras oficiales.

A nivel del factor de marco legal, político y cultural, destaca la afinidad entre las culturas centroamericanas y la mexicana como principal factor en la decisión de las empresas mexicanas para invertir en los países centroamericanos. Centroamérica y México comparten una historia y un lenguaje, así como costumbres e idiosincrasias similares. Compartir un mismo idioma y una misma cultura facilita las negociaciones, trámites, métodos de producción y distribución de productos, así como de servicios. Los gustos y costumbres similares también permiten la facilidad en la extensión de los productos sobre todo cuando se trata de productos alimenticios, de entretenimiento o de servicios.

Dada la proximidad histórica y geográfica entre Centroamérica y México ambas partes han mantenido diferentes formas de relacionarse y dialogar, aun en momentos difíciles. Un primer acercamiento en materia de cooperación económica se dio entre 1982 y 1994 cuando ambas partes

suscribieron acuerdos comerciales bilaterales de alcance parcial. Bajo estos acuerdos México otorgaba a los países centroamericanos trato preferencial de acceso a su mercado, sin necesidad de que estos otorgaran las mismas preferencias a México. Entre 1995 y 2000 México firmó tres tratados de libre comercio con varios países de Centroamérica, el primero con Costa Rica (1995), el segundo con Nicaragua (1997), y el tercero con El Salvador, Guatemala y Honduras (2000).

En 2011 estos tratados se unificaron en un nuevo y solo acuerdo comercial con México, mediante el cual se acordaron reglas de origen comunes y se incluyó un trato arancelario especial para las exportaciones centroamericanas de prendas y complementos de vestir a México. En este tratado también se incluyeron mayores temas de comercio de servicios y de protección a las inversiones como el comercio transfronterizo de servicios, transparencia, mayor apertura y regulación en el sector de telecomunicaciones, protección y libertad en el movimiento de los capitales, libertad en el movimiento de personas de negocios<sup>67</sup>, así como protección a las inversiones, de propiedad intelectual y de mecanismos de solución de controversias, todos ellos temas que facilitan la expansión de las inversiones de nuevos sectores como las telecomunicaciones, los servicios de tecnología, software y nuevos servicios (Cordero, 2018).

México también firmó un tratado de libre comercio con Panamá en 2015 que incluye los temas de servicios, pero además temas de cooperación, regulación e incentivación de los servicios financieros, así como mayor cooperación para el reconocimiento de servicios profesionales, protección al consumidor y protección de datos.

Los países de Centroamérica tienen un alto grado de apertura económica y desde la década de 1980 han promovido la liberalización del comercio exterior y el crecimiento del sector exportador (CEPAL, 2011). Los países centroamericanos cuentan con varios instrumentos para cumplir con estos objetivos, entre los que existen políticas de atracción de inversión extranjera directa, el establecimiento de regímenes de incentivos fiscales y zonas francas, y políticas de privatización, entre otros. No obstante, la mayoría de las empresas mexicanas no se han acogido a estos regímenes especiales debido a que su estrategia se ha enfocado en el mercado interno.

Todos los países centroamericanos protegen la inversión extranjera en su territorio a través de su constitución y de sus leyes de inversión extranjera<sup>68</sup>, lo que otorga seguridad al inversionista. En este marco, los Estados otorgan libertad de inversión, trato de nación más favorecida (NMF), se garantiza la libre transferencia de capital, de dividendos, intereses y utilidades al exterior sin control de cambios, aunque sí con el pago de impuestos sobre la renta y mecanismos expeditos no judiciales de solución de controversias inversionista-Estado<sup>69</sup> (OMC, 2010, 2011, 2013, 2014). Los países mantienen pocas restricciones a las inversiones, permitiendo a las empresas actuar en casi todos los

---

<sup>67</sup> Actualmente, los países centroamericanos no solicitan visa a turistas mexicanos y solo Honduras y Panamá solicitan visas de negocios a empresarios mexicanos.

<sup>68</sup> En Costa Rica no existe un texto único que regule la inversión extranjera, sino varias leyes y regulaciones tanto para la inversión nacional como para la extranjera. En El Salvador se aplica la Ley de Inversiones (Decreto N° 732); en Guatemala la Ley de Inversión Extranjera (Decreto N° 9-98); en Honduras la Ley de Inversiones de 1992; en Nicaragua la Ley de Promoción de Inversión Extranjera (N° 344, mayo de 2000), y en Panamá se cuenta con la Ley de Estabilidad Jurídica de las Inversiones (N° 54, de 1998).

<sup>69</sup> Todos los países centroamericanos son miembros del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI).

sectores de la economía. Este marco legal es compatible con las cláusulas de sus acuerdos firmados con todos sus socios comerciales.

La existencia de un mercado común centroamericano es un gran atractivo para los inversionistas que quieren instalar su centro de producción o distribución en un país centroamericano determinado y aprovechar un mercado más amplio. Los países centroamericanos están integrados a través del Tratado de Integración Económica Centroamericana, firmado en 1960-1962<sup>70</sup> y posteriormente actualizado en 1991 mediante el Protocolo de Tegucigalpa. Bajo este tratado los países centroamericanos permiten la libre circulación de todos sus productos originarios en la región centroamericana, con algunas excepciones<sup>71</sup>. Alrededor de este mercado, Guatemala, Honduras y El Salvador han instaurado una Unión Aduanera que permite una mejor circulación de las personas y los bienes, facilitando así el comercio y la inversión.

La existencia de cámaras empresariales bilaterales y una multilateral con México también ha sido un elemento de impulso y ayuda para los exportadores e inversionistas mexicanos que incursionan en la región. En Costa Rica existe la Cámara de Industria y Comercio Costa Rica-México (CICOMEX), creada en 1997; en El Salvador se encuentra la Cámara Salvadoreña Mexicana de Comercio (CASALMEX), reconstituida en 2009; en Guatemala existe la Cámara de Comercio e Industria Guatemalteco Mexicana, fundada en 1992; en Honduras es la Cámara de Comercio Hondureña-Mexicana; en Nicaragua existe la Cámara de Comercio e Industria Mexicana-Nicaragüense (CAMEXNIC) fundada en 1994; y, en Panamá se creó la Cámara de Comercio México-Panamá (CAMEXPA), en 2005. Todas estas cámaras unen sus esfuerzos a través de la Unión de Cámaras Binacionales Centroamericanas de Comercio, Industrias e Inversión Mexicanas. El objetivo de todas ellas es impulsar el comercio y la inversión entre México y los países centroamericanos.

En términos de ambiente político los países centroamericanos se distinguieron por mantener un ambiente estable en la región durante muchos años, que influyó para que las empresas mexicanas decidieran aumentar sus inversiones en Centroamérica. Algunas de ellas mostraron un acercamiento cercano a los gobiernos en función para reiterar su compromiso con los países y expresar su seguridad en el país. No obstante, hoy en día esta estabilidad es relativa en algunos países de la región por lo que algunos empresarios mexicanos se muestran cautelosos para la generación de nuevas inversiones.

En resumen, se observa que la mayor parte de las empresas mexicanas basan su competitividad en Centroamérica en ventajas dinámicas como su grado de internacionalización y experiencia organizacional, su conocimiento en el sector y la aplicación de nuevas tecnologías e innovaciones en los productos o servicios que ofrecen. No obstante, también se observa que en algunos casos las empresas mexicanas han expandido sus actividades a Centroamérica con base en ventajas estáticas como precios bajos en sus productos o servicios, así como la distribución de productos estratégicos o su fuerte capital.

La mayoría de las empresas mexicanas han seguido una estrategia de búsqueda de mercados y han mencionado la afinidad cultural y lingüística entre México y Centroamérica como el primer elemento que las impulsó a invertir en la región. Para algunas grandes empresas mexicanas,

<sup>70</sup> El Tratado se firmó inicialmente en 1960 por El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua y posteriormente se adhirió Costa Rica en 1962. Panamá suscribió el Protocolo de Tegucigalpa en 1991 y se incorporó al Sistema de Integración Económica en 2012.

<sup>71</sup> En azúcar de caña, café, derivados del petróleo, alcohol etílico y bebidas alcohólicas.

Centroamérica fue el primer destino de internacionalización a través de IED donde obtuvieron mayor experiencia para su posterior internacionalización mundial. Para otras pequeñas empresas, los países centroamericanos se han convertido en la mejor opción en la búsqueda de mercados.

Asimismo, en cuanto a las ventajas de localización de Centroamérica se constata que aun cuando esta región es un mercado pequeño para las empresas mexicanas, comparado con su propio mercado nacional o el estadounidense, la región les ha ofrecido la posibilidad de invertir en un mercado cercano y con potencial de crecimiento. El compartir una misma lengua y tener culturas similares ha propiciado que varias empresas mexicanas escogieran a Centroamérica como su primer mercado de internacionalización de inversiones. La posición geográfica de Centroamérica también ha sido un factor para que algunas empresas mexicanas decidieran invertir, debido a los costos de transporte y a la posibilidad de acceso a mercados como el del Caribe o el de América del Sur. Finalmente, la existencia de varios acuerdos comerciales y de cooperación ha dado seguridad y ventajas a las empresas mexicanas, y ha ayudado a generar nuevas inversiones, sobre todo en el área de infraestructura y servicios.

## D. Algunas comparaciones entre la inversión colombiana y la mexicana en Centroamérica

### 1. En términos de ventajas de propiedad

Las empresas colombianas y mexicanas que han invertido en centroamericana presentan varias similitudes con relación a sus ventajas de propiedad. La primera similitud está relacionada con el origen de estas. En ambos casos la mayoría de las empresas forman parte de grandes grupos empresariales que tienen varias empresas relacionadas ya sea al sector o bien complementarias a las mismas. Esta característica les otorga una fuerza de capital, experiencia acumulada y poder de negociación.

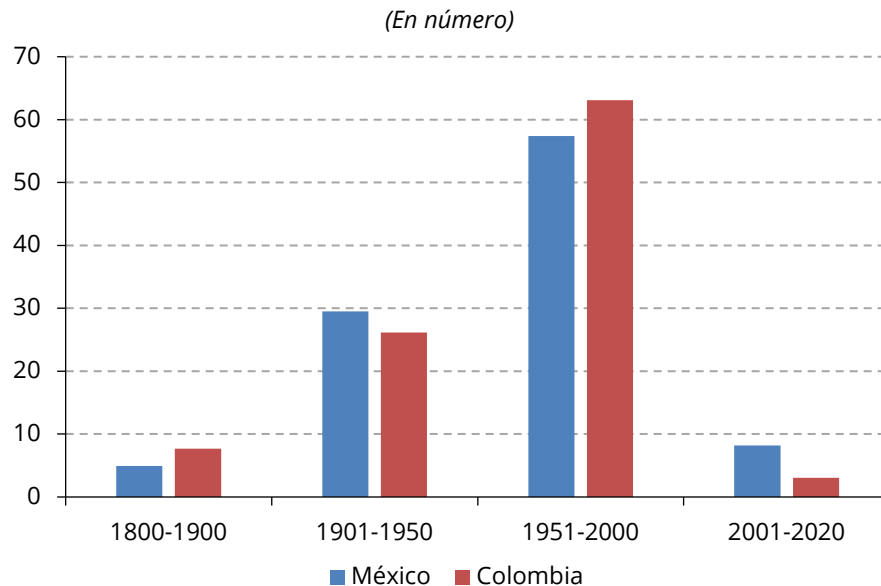
La segunda característica tiene que ver con los períodos de fundación de varios de estos grupos. Tanto en el caso de las empresas colombianas como en el de las mexicanas, las primeras empresas datan del siglo XIX, lo que les confiere gran solidez, experiencia en los negocios, así como adaptabilidad a los cambios (véase el gráfico III.4). A lo largo del siglo XX se crearon la mayor parte de las empresas colombianas y mexicanas, lo que les otorga una experiencia de al menos 50 años en el mercado a la mayoría de ellas. En el período 2001-2020 se observa una mayor presencia en Centroamérica de empresas mexicanas de reciente creación, lo que estaría relacionado con el nacimiento de nuevas empresas mexicanas enfocadas en las tecnologías y los servicios.

La tercera similitud tiene que ver con la preponderancia en las empresas colombianas y mexicanas a destacarse por sus ventajas dinámicas, más que por sus ventajas estáticas. En todos los sectores en los que se enfocan estas empresas en Centroamérica se observó el reconocimiento de la marca, que viene de la mano de una experiencia organizacional, un conocimiento acumulado a lo largo de los años y una capacidad productiva. También se observó que estas empresas aplican nuevas tecnologías e innovaciones en sus procesos a fin de poder competir con otras multinacionales, tanto en sus mercados nacionales, como en los internacionales.

La mayor diferenciación entre las empresas colombianas y mexicanas son los sectores en los que se han especializado en el mercado centroamericano. En el caso de las colombianas, un grupo importante de estas empresas está en el sector financiero y de seguros. Estas empresas han comprado

grandes grupos financieros existentes en el mercado y ofrecido sus productos a diferentes sectores de la población, incluyendo a otras empresas multinacionales. Otros sectores en los que se distinguen las empresas colombianas son los de turismo y de energía, en los que no se han identificado inversiones importantes por parte de las empresas mexicanas.

**Gráfico III.4**  
**Colombia y México: empresas inversionistas en Centroamérica**  
**de acuerdo con el año de su fundación, 2000-2018**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recolectada de fDi Markets, Investmap, seguimiento en diferentes medios de comunicación y en las páginas web oficiales de las empresas mexicanas.

En el caso de las empresas mexicanas, sus más recientes inversiones han sido en el sector de las telecomunicaciones, en el que se han posicionado en el mercado principalmente a través de la compra de empresas públicas o privadas extranjeras existentes en la región. Otro de los sectores en el que también se han diferenciado respecto a las colombianas es en los nuevos servicios de información tecnológica y logística. Finalmente, las empresas mexicanas enfocadas en el sector de alimentos y bebidas son de las primeras en haber invertido en la región y haberse posicionado en el mercado centroamericano, aun cuando compiten con algunas empresas colombianas, principalmente en panadería.

La mayor competencia entre las empresas colombianas y mexicanas se observa en el sector de la construcción. En ambos casos se registran empresas de renombre que están invirtiendo en varios proyectos de la región. Asimismo, se observa competencia en los sectores de manufactura, comercio y de transporte aéreo.

## 2. En términos de estrategias de internacionalización

De acuerdo con la información de las inversiones colombianas y mexicanas observadas, se constata que en ambos casos las empresas han preferido mantener una estrategia de adquisición para entrar al mercado centroamericano. En la mayoría de los casos, las empresas han adquirido industrias con un

conocimiento y reconocimiento en el mercado del país o de toda la región centroamericana. No obstante, en el caso de las empresas mexicanas esta práctica se observó con mayor fuerza previo a la década de 2000, dado que fueron los años de sus primeras incursiones en la región. Posterior a esta fecha, la mayoría de las transacciones mexicanas son de nuevas inversiones, sobre todo de ampliaciones de sus inversiones. En el caso de las empresas colombianas, la década de 2000 marcó el inicio de sus inversiones en la mayoría de los casos, por lo que para los períodos subsiguientes se podría ver una estrategia similar a la mexicana de ampliación de inversiones, combinada con nuevas inversiones y adquisiciones.

En lo concerniente a su estrategia de internacionalización en el mercado centroamericano, tanto las empresas colombianas como las mexicanas han privilegiado la búsqueda de mercados en todos los sectores en lo que han incursionado. La existencia de un mercado con culturas y gustos similares ha sido señalada como la razón primordial que llevó a estas empresas a invertir en Centroamérica. Asimismo, la proximidad geográfica del mercado, junto con la posibilidad de exportar a mercados cercanos como el del Caribe, América del Norte y América del Sur se mencionó de forma constante como un factor determinante para los inversionistas colombianos y mexicanos.

Para México esta proximidad geográfica y cultural se observó con mayor frecuencia. Cerca de la mitad de las empresas mexicanas identificadas con inversiones en Centroamérica eligieron un país de dicha región para iniciar su internacionalización por medio de inversiones directas. Luego de esta experiencia, algunas de ellas continuaron su internacionalización a otros mercados como el estadounidense o el sudamericano, hasta convertirse en grandes empresas multinacionales.

Para las empresas colombianas, su mercado de expansión natural fueron principalmente los países de América del Sur: la República Bolivariana de Venezuela, Colombia, el Ecuador, los Estados Unidos y, en menor medida, Panamá. Esta sería una de las razones principales que explicarían su llegada posterior a los mercados centroamericanos.

### 3. Grado de incursión de las IED colombiana y mexicana en Centroamérica

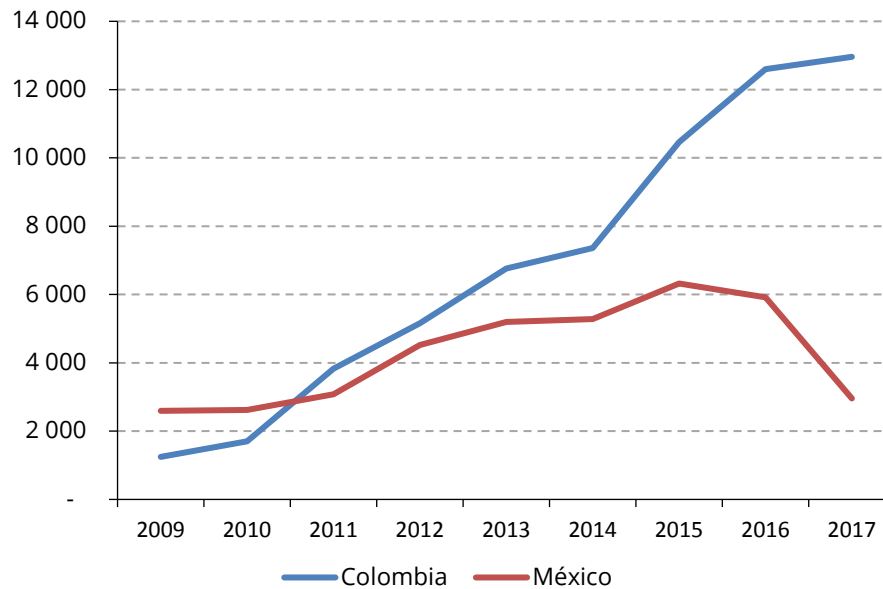
Si bien las empresas colombianas mostraron un interés posterior a invertir en la región centroamericana que las empresas mexicanas, sus inversiones en los últimos años han sido muy relevantes. Como se muestra en el gráfico III.5, la posición de las inversiones colombianas en los países centroamericanos se ha incrementado significativamente en el período 2009-2017, sobrepasando el monto acumulado de las inversiones mexicanas en la región a partir de 2011. De acuerdo con la información reportada por los países centroamericanos<sup>72</sup> al FMI, en 2010<sup>73</sup> el saldo de la inversión mexicana en Centroamérica ascendía a 2.620 millones de dólares, mientras que la colombiana era de 1.699 millones de dólares. Para 2017, el saldo de la inversión mexicana se había incrementado en 13% con respecto a 2010, en tanto que la colombiana se incrementó en cerca de siete veces sobre el monto observado en 2010.

---

<sup>72</sup> Incluye los datos de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá; Nicaragua no ha reportado estos datos.

<sup>73</sup> Se eligió este año, en lugar de 2009, debido a que Guatemala no reportó datos en 2009.

**Gráfico III.5**  
**Colombia y México: saldos de IED en Centroamérica<sup>a</sup>, 2009-2017**  
 (En millones de dólares)



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de la *Encuesta Coordinada sobre la Inversión Directa* del Fondo Monetario Internacional (FMI) [en línea] <http://data.imf.org/?sk=40313609-F037-48C1-84B1-E1F1CE54D6D5>.

<sup>a</sup> Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá sí reportaron datos al FMI. Nicaragua y Colombia no reportaron datos. Se utilizó la información reportada por los países centroamericanos como saldos de entrada de IED a efectos de que los dos flujos fuera comparables.

Aunque la mayor parte de la inversión colombiana se concentra en Panamá, su posición como inversionista se ha modificado en todos los países centroamericanos con información disponible. En 2010, el porcentaje de inversión colombiana en Costa Rica representaba el 1,6% del total del país, mientras que la mexicana era de 3,3%. En El Salvador esta inversión era del 0,6% para Colombia y 10,3% para México. En Guatemala Colombia tenía el 0,5% del total y México el 18%. En Honduras la proporción era del 14,4%, para Colombia y 16,5% para México. Y finalmente, en Panamá el porcentaje era de 4,9% para Colombia y 4,1% para México (véase el gráfico III.6).

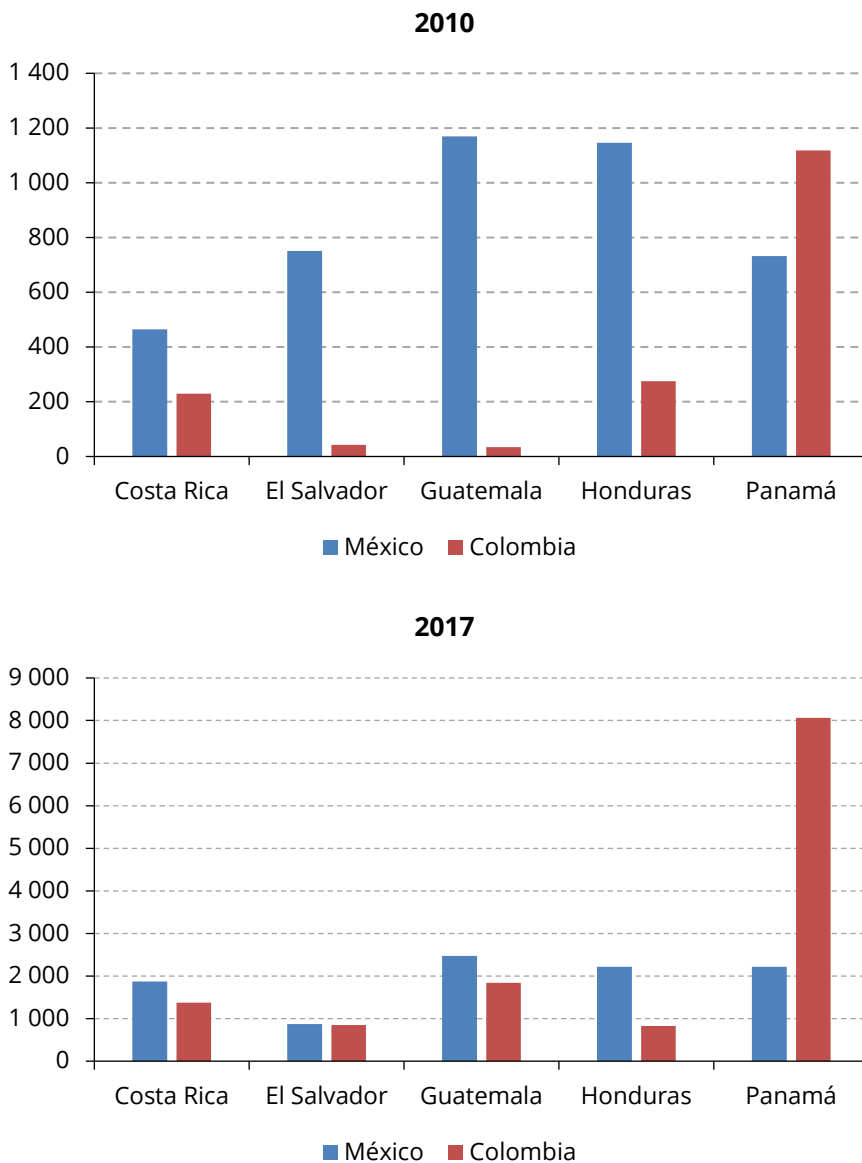
No obstante, esta posición cambió para 2017, año en el que sobresale el mayor monto acumulado de inversión de Colombia en la región, como se observa en el mismo gráfico III.6. En los casos de Costa Rica, El Salvador y Guatemala, la inversión colombiana casi igualó a la inversión mexicana. En el caso de Panamá, la diferencia en la inversión colombiana frente a la mexicana fue más evidente. Solo en el caso de Honduras la inversión mexicana siguió siendo mayor que la de Colombia, aunque se observó un incremento significativo de la inversión colombiana.

En 2017, el porcentaje de inversión mexicana en el saldo de los países centroamericanos fue de 5,1% en Costa Rica; 9,1% en El Salvador; 15,3% en Guatemala; 14,8% en Honduras; y 4,1% en Panamá. Para Colombia estos porcentajes fueron de 3,7% para Costa Rica; 8,9% en El Salvador; 11,4% en Guatemala; 10,1% en Honduras; y 17,3% en Panamá. Es decir, la inversión colombiana creció lo suficiente en Costa Rica, El Salvador y Guatemala como para aproximarse o igualar a la inversión mexicana, mientras que en Panamá se incrementó en más de 11 puntos porcentuales y en Honduras



ambas inversiones redujeron su participación en un porcentaje similar. Se debe considerar que mucha de la inversión colombiana sigue la estrategia de invertir primero en Panamá, para posteriormente invertir desde ahí al resto de Centroamérica.

**Gráfico III.6**  
**Colombia y México: saldos de IED en países seleccionados<sup>a</sup>, 2010 y 2017**  
*(En millones de dólares)*



**Fuente:** Elaboración propia con información del Fondo Monetario Internacional.  
<sup>a</sup> Se incluye información para los países que sí reportaron datos (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá). Nicaragua y Colombia no reportaron información para el período mencionado. Se utilizó la información reportada por los países centroamericanos como saldos de entrada de IED a efectos de que los dos flujos fueran comparables.

En resumen, las empresas colombianas y mexicanas tienen similitudes en sus ventajas de propiedad y en sus estrategias de internacionalización. Aunque compiten en varios sectores como la manufactura y la construcción, sus mayores inversiones se destinan a sectores diferentes. La inversión colombiana se dirige al sector financiero y al de turismo, la mexicana al sector de telecomunicaciones y de alimentos y bebidas.

Aunque la experiencia de ambos tipos de inversión es similar, las empresas mexicanas iniciaron antes su proceso de internacionalización. El dinamismo de la IED colombiana en Centroamérica se debe a su reciente crecimiento aún en proceso de consolidación. Las empresas colombianas han expandido su espacio natural de acción principalmente en los últimos 20 años, por lo que se esperaría un mayor número de nuevas inversiones y ampliaciones, no solo en la región centroamericana, sino también en otras regiones.



## IV. Conclusiones

México es el segundo mayor inversionista de América Latina. En Centroamérica constituye uno de los inversionistas más importantes para todos los países, a excepción de Panamá donde sus inversiones han sido menores. No obstante, el menor dinamismo de sus inversiones en los últimos años sugiere un reacomodo en las estrategias de inversión de las empresas mexicanas. La mayoría de las empresas mexicanas que han invertido en la región centroamericana son consideradas actualmente como grandes empresas translatinas; algunas de estas empresas iniciaron su proceso de internacionalización en los países centroamericanos. Esta primera etapa les dio la experiencia y las herramientas necesarias para extender su proceso de internacionalización. No obstante, la madurez de estas empresas sugiere que su estrategia apunta actualmente a la búsqueda de nuevos mercados más alejados.

No obstante, el mercado centroamericano sigue siendo un mercado potencial para nuevas empresas mexicanas, sobre todo las especializadas en nuevos sectores o bien empresas pequeñas y medianas que aún no han iniciado un proceso de internacionalización. Algunas empresas multinacionales han propiciado que otras empresas extiendan sus actividades a los países centroamericanos, sin embargo, aún son pocas las pequeñas empresas mexicanas que han decidido invertir en Centroamérica. En este sentido, un mayor enfoque en la atracción y apoyo a este tipo de empresas sería necesario, tanto por parte de las oficinas de atracción de inversión de los países centroamericanos, como por parte de las instituciones de promoción mexicanas. La mayor participación de las cámaras de comercio e inversión bilaterales y multilateral para impulsar y apoyar a las pymes mexicanas sería importante.

También existen sectores en los que las empresas mexicanas, de todos los tamaños, no han invertido suficientemente en Centroamérica y que podrían considerarse como sectores potenciales de crecimiento. Uno de ellos es el sector turismo en el que los grandes grupos empresariales mexicanos aún no han invertido, a pesar de que los países centroamericanos lo promueven de forma activa. Otro sector es el de energías renovables en el que las empresas mexicanas podrían invertir en el marco de varios de los acuerdos de cooperación existentes. Finalmente, los nuevos servicios de tecnología constituyen otro sector potencial para las empresas mexicanas que buscan expandir sus mercados, tener mayor experiencia y consolidar su internacionalización.

No obstante, para dinamizar la inversión mexicana en Centroamérica se deben abordar otros elementos. Uno de ellos son las barreras no arancelarias existentes entre Centroamérica y México que

obstaculizan las inversiones mexicanas que buscan no solo satisfacer el mercado centroamericano, sino también el sur de México. Un segundo obstáculo, es la infraestructura y seguridad en el transporte terrestre entre Centroamérica y México, y a lo largo del territorio centroamericano, que frena tanto las inversiones, como las exportaciones y el turismo en la región. Un tercer obstáculo es la débil conectividad entre los países centroamericanos y del Caribe, ya que uno de los grandes atractivos para las empresas mexicanas podría ser su acceso a estos mercados. Un cuarto obstáculo, es la inestabilidad política en algunos países de la región, junto con las menores perspectivas de crecimiento económico para los próximos años que podrían retrasar o frenar nuevas inversiones.

Las empresas mexicanas inversionistas en la región son un actor clave no solo en el traspaso de tecnología, conocimiento, empleo, formación de capital humano y creación de encadenamientos productivos, sino que también pueden ser actores importantes en el desarrollo social de los países a través de sus actividades de responsabilidad social. Una parte importante de las empresas mexicanas ya realizan actividades de este tipo en la región, por lo que la mayor coordinación de ellas con los Gobiernos centroamericanos y el Gobierno mexicano podría ser un elemento importante en la implementación de nuevos proyectos y acciones como las propuestas en el *Plan de Desarrollo Integral El Salvador-Guatemala-Honduras y México*.

## Bibliografía

- América Economía (2017), *Ranking de las 100 multilatinas 2016* [en línea]  
<https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking>.
- \_\_\_\_\_(2015), *Ranking de las 100 multilatinas 2014* [en línea]  
<http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2014/ranking/>.
- Basave Kunhardt, J. (2016), «IED de las empresas multinacionales mexicanas y estrategias de *catch up* tecnológico», en *Economía Informa* N° 399, México, julio-agosto, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Castelo Montero, M. (2003), *Diccionario comentado de términos financieros ingleses de uso frecuente en español*, Coruña, España, Fundación una Galicia Moderna.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2013), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2012* (LC/G.2571-P), Santiago, Chile.
- \_\_\_\_\_(2011), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2010* (LC/G.2494-P), Santiago, Chile.
- \_\_\_\_\_(2007), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2006* (LC/G.2336-P), Santiago, Chile.
- \_\_\_\_\_(2006), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2005* (LC/G.2309-P), Santiago, Chile.
- Cerutti, M. (2015), «Grandes empresas y familias empresariales en México», Fernández Pérez P. y A. Llunch (editores), *Familias empresariales y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión a largo plazo*, Bilbao, España, Fundación BBVA.
- Contractor, F. J. y K. Kundu Sumit K (1998), «Franchising versus Company-Run Operations in the Global Hoel Sector», *Journal of International Marketing*, vol. 6, N° 2. Sage Publications Inc. [en línea]  
<https://www.jstor.org/stable/25048726>.
- Cordero Sánchez, M. (2017) *El comercio de servicios en la integración económica centroamericana* (LC/MEX/TS.2018/16), Ciudad de México, CEPAL.
- \_\_\_\_\_(2015) *La inversión colombiana en Centroamérica* (LC/MEX/L.1190), México, D.F., CEPAL.
- \_\_\_\_\_(2013), *Potencialidad comercial entre Panamá, Centroamérica y la CARICOM* (LC/MEX/L.946), México, D.F., CEPAL.
- \_\_\_\_\_(2012), *El comercio de bienes y servicios: una nueva mirada en 2013* (LC/MEX/L.1133), México, D.F., CEPAL.
- Díaz Varela, L. (2018), *Franquicias en México*, Oficina Económica y Comercial de España en México.
- Drucker, P. (1994), *La sociedad postcapitalista*, Colombia, Editorial Norma.

- Dunning, J.H. (2000), «The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity», *International Business Review* 9, United Kingdom-United States, Reading University, UK and Rutgers University.
- \_\_\_\_\_(1998), «The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions», *Journal of International Business Studies*, vol. 19 (1).
- \_\_\_\_\_(1993), *The Globalization of Business*, London, London Routledge.
- Erdener, C. y D. M. Shapiro (2005), «The Internationalization of Chinese Family Enterprises and Dunning's Eclectic MNE Paradigm», *Management and Organization Review* 1:3, United Kingdom, Garsington Road, Oxford, Blackwell Publishing Ltd.
- European Franchise Federation (2019), «Franchising: definition and descriptions» [fecha de consulta: 4 de junio de 2019] [en línea] <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html>.
- Franco, C., F. Rentocchini y G. Vittucci (2010), «Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments», *The IUP Journal of International Business Law*, vol. 9, N° 1 y 2, enero y abril.
- Guerra-Borges, A. (2001). «Factores determinantes de la inversión extranjera: introducción a una teoría inexistente», *Comercio Exterior* 51(9).
- Iacovoiu, V.B. y M. Panait (2014), «The limitation of investment development path theory. European Union case», *Economic Insights–Trends and Challenges*, vol. III (LXVI) N° 4, Romania.
- Johnson, E. (2018), *Franchising Industry* (Rep.). U.S. Department of Commerce [en línea] [https://www.franchise.org/sites/default/files/2019-05/USCS\\_Franchising\\_Resource\\_Guide\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/2019-05/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf).
- López Fernández C. (2005), «La franquicia», *Revista de la Facultad de Derecho, UNAM* [en línea] <https://revista.fder.edu.uy/index.php/rfd/article/view/395>.
- Martínez-Piva, J.M. (2015), «Incentivos públicos de nueva generación para la atracción de inversión extranjera directa (IED) en Centroamérica», serie Estudios y Perspectivas, N° 34 (LC/MEX/L.1044/Rev.1), Ciudad de México, México, marzo.
- Martínez-Piva, J.M. y R.A. Hernández-Calderón (2012), «La inversión extranjera directa en Costa Rica: factores determinantes y efectos en el desarrollo nacional y regional», *Serie aportes para el análisis del desarrollo humano sostenible*, N° 1, San José, Costa Rica, Programa Estado de la Nación.
- Ministerio de Industria y Comercio de Colombia (s/a), *Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Costa Rica*, Bogotá, Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Molina Martínez, R. y J.L. Alcaraz Vargas (2010), «La evolución de la inversión extranjera directa en México», *INCEPTUM* vol. V, N° 9, julio-diciembre.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2013), *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*, revisión 2011, OCDE.
- \_\_\_\_\_(2011), *Definición Marco de Inversión Extranjera Directa*, cuarta edición 2008, OCDE.
- \_\_\_\_\_(2002), *Foreign Direct Investment for Development Maximising Benefits, Minimising Costs*, Paris, France, OCDE.
- OMC (Organización Mundial del Comercio) (2014), «Examen de las políticas comerciales, informe de la Secretaría, Panamá», (WT/TPR/S/301), *Órgano de Examen de las Políticas Comerciales*, junio.
- \_\_\_\_\_(2013) «Examen de las políticas comerciales, informe de la Secretaría, Costa Rica», (WT/TPR/S/286), *Órgano de Examen de las Políticas Comerciales*, agosto.
- \_\_\_\_\_(2012a) «Examen de las políticas comerciales, informe de la Secretaría, Colombia» (WT/TPR/S/265), *Órgano de Examen de las Políticas Comerciales*, mayo.

- \_\_\_\_\_(2012b) «Examen de las políticas comerciales, informe de la Secretaría, Nicaragua» (WT/TPR/S/274), *Órgano de Examen de las Políticas Comerciales*, octubre.
- \_\_\_\_\_(2010a), «Examen de las políticas comerciales, informe de la Secretaría, El Salvador», (WT/TPR/S/226), *Órgano de Examen de las Políticas Comerciales*, enero.
- \_\_\_\_\_(2010b), «Examen de las políticas comerciales, informe de la Secretaría, Honduras», (WT/TPR/S/226), *Órgano de Examen de las Políticas Comerciales*, enero.
- \_\_\_\_\_(2009) «Examen de las políticas comerciales, informe de la Secretaría, Guatemala», (WT/TPR/S/210), *Órgano de Examen de las Políticas Comerciales*, diciembre.
- Padilla-Pérez, R. y C. Gomes Nogueira (2015), *Determinants and home-country effects of FDI outflows in Latin America* (LC/L.2985-P), México, D.F., Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.08.II.G.91. (Mimeo), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Pérez Hernández, F. (2013), «La transferencia de conocimiento a través de la entrada de inversión extranjera directa y el efecto moderador de la capacidad de absorción. Especial referencia al caso español», Tesis doctoral, Madrid, España, Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Proexport Colombia (s/a), *Colombia y los acuerdos internacionales de inversión*, Bogotá, Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport Colombia.
- Rivera Heredia, A. (2009), *Perspectiva de la Franquicia en Colombia en Tiempos de crisis global* (Rep.), UNCTAD. [en línea] [https://unctad.org/Sections/wcmu/docs/cso\\_cont\\_delpilarriveraheredia\\_sp.pdf](https://unctad.org/Sections/wcmu/docs/cso_cont_delpilarriveraheredia_sp.pdf).
- Red Latinoamericana sobre deuda, desarrollo y derechos (Latindadd) (2013), «Acuerdos para evitar la doble tributación en América Latina. Análisis de los vínculos entre los impuestos, el comercio y las finanzas responsables», Lima, Perú, Norad.
- Reich, R. (1990), *El trabajo de las naciones*, México, D.F., Javier Vergara Editor.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo) (2014), *World Investment Report, investing in the SDGs: an action plan* (UNCTAD/WIR/2014), Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra.
- \_\_\_\_\_(2009) *World Investment Report 2009, Transnational Corporations Agricultural Production and Development* (UNCTAD/WIR/2009), United Nations, Switzerland.
- \_\_\_\_\_(2007) *Informe sobre las inversiones en el mundo 2007, empresas transnacionales, industrias extractivas y desarrollo* (UNCTAD/WIR/2007 (Overview)), Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra.
- \_\_\_\_\_(2006) *World Investment Reports, FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development* (UNCTAD/WIR/2006), Naciones Unidas, Suiza.
- Verma, R. y L. Brennan (2011), «The investment development path theory: evidence from India», *International Journal of Emerging Markets*, vol. 6, Issue 1.
- Viorela B.I. y M. Panait (2014), «The Limitation of Investment Development Path Theory. European Union case », *Economic Insights- Trends and Challenges*, vol. III (LXVI), N° 4 [en línea] [http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2014-4/4.Iacovoiu\\_Panait.pdf](http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2014-4/4.Iacovoiu_Panait.pdf).

## Fuentes de internet

- Portal del Gobierno de México [en línea] [www.gob.mx](http://www.gob.mx).
- Naciones Unidas, Pacto Mundial [en línea] [www.pactomundial.org/global-compact](http://www.pactomundial.org/global-compact).
- Sitio [estrategiasdeinversion.com](http://estrategiasdeinversion.com).
- Varias páginas web oficiales de las empresas mexicanas



## Fuentes hemerográficas

Central America Data [en línea] <https://www.centralamericadata.com/es/static/home>.  
El Economista [en línea] <https://www.eleconomista.com.mx/>.  
El Financiero de Costa Rica [en línea] <http://www.elfinancierocr.com/>.  
El País [en línea] [www.elpais.com](http://www.elpais.com).  
El Tiempo [en línea] <https://www.eltiempo.com/>.  
El Tiempo de Honduras [en línea] <https://tiempo.hn/>.  
El Universal de México [en línea] <https://www.eluniversal.com.mx/>.  
El Salvador [en línea] <https://www.elsalvador.com/>.  
La Estrella de Panamá [en línea] <http://laestrella.com.pa/>.  
La Nación (Costa Rica) [en línea] <https://www.nacion.com/>.  
La Prensa de Honduras [en línea] <https://www.laprensa.hn/>.  
La Prensa de Panamá [en línea] <https://www.prensa.com/>.  
Prensa Libre (Guatemala) [en línea] <https://www.prensalibre.com/>.  
Proceso – Semanario de Información y Análisis [en línea] <https://www.proceso.com.mx/>.  
Revista América Economía [en línea] <https://www.americaeconomia.com/>.  
Revista Estrategia y Negocios [en línea] <https://www.estrategiaynegocios.net/>.  
Revista Industria y Negocios [en línea] <https://revistaindustria.com/>.  
Revista Mercados y Tendencias [en línea] <https://revistamyt.com/>.  
Revista Summa [en línea] <https://revistasumma.com/>.

## Entrevistas

Bandak V., Gerente de Promoción de Inversiones, PROESA.  
Barajas, A., Jefe de la Oficina de Movimientos de Capital del Banco de México.  
Crawford, A., Director de Procomer en México.  
Estrada, F., Agexport Guatemala.  
Gómez Pineda, J., Subdirectora ejecutiva, ProNicaragua.  
Rodríguez Sánchez, M., Presidente del Consejo Internacional de Empresarios (COINE) de América Latina y el Caribe.





Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)  
Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)  
[www.cepal.org](http://www.cepal.org)