

## CAPÍTULO 3: LAS CADENAS DE VALOR Y LA SENDA DEL DESARROLLO

---

En el presente capítulo se examinan las oportunidades que ofrecen las cadenas de valor para el desarrollo económico. A partir de los resultados de la encuesta de 2013 de la OCDE y la OMC, se evalúa el efecto que tienen las cadenas de valor en las prioridades y las estrategias en materia de ayuda para el comercio de los países asociados, los donantes bilaterales y multilaterales y los proveedores de cooperación Sur-Sur relacionada con el comercio. En el análisis de las cadenas de valor en los sectores agroalimentario, de la tecnología de la información y las comunicaciones, de los textiles y las prendas de vestir, del turismo y del transporte y la logística que figura en el presente capítulo se hace hincapié en que los proveedores de los países en desarrollo forman parte integrante de esas cadenas de valor, y que los países en desarrollo aprovechan su participación en ellas para cumplir sus objetivos en materia de crecimiento, empleo y reducción de la pobreza. De las respuestas al cuestionario de la OCDE y la OMC se desprende claramente que podría mejorarse considerablemente la participación de esos países en las cadenas de valor. Muchos países en desarrollo ven comprometida su competitividad a causa de la ineficiencia de los trámites en frontera, los elevados aranceles y los obstáculos no arancelarios que limitan de manera innecesaria el comercio de mercancías o servicios; las restricciones que pesan sobre la circulación de información; los obstáculos a la inversión extranjera directa (IED); y las restricciones que limitan la libre circulación de las personas. El desafío para los países en desarrollo consiste en diseñar y aplicar estrategias amplias encaminadas a eliminar los obstáculos fundamentales que les impiden integrarse en las cadenas de valor y avanzar en ellas.

---

### INTRODUCCIÓN

En los últimos 30 años la integración del mercado mundial ha procedido a pasos agigantados. La liberalización del comercio a escala multilateral, regional y unilateral ha incrementado considerablemente el acceso a los mercados y, unida a la fuerte disminución del costo del transporte y las comunicaciones, ha facilitado el surgimiento de cadenas de valor. La producción, que en otras épocas normalmente estaba ubicada cerca de los principales proveedores de insumos (o cerca de los consumidores de los mercados finales), ahora tiene lugar, cada vez más, allí donde se encuentran disponibles las competencias y las materias primas necesarias con la calidad requerida y a un costo competitivo. Esta fragmentación de la producción brinda a los países en desarrollo nuevas oportunidades para ingresar en los mercados mundiales como proveedores de componentes o servicios, sin tener que desarrollar la totalidad de la cadena de valor. Al dar acceso a las redes, los mercados mundiales, el capital, los conocimientos y la tecnología, la integración en una cadena de valor ya establecida puede representar un primer paso en el desarrollo económico, una senda que a menudo es más fácil de tomar que la que consiste en crear una cadena de valor completa (OCDE, 2013a: 10).

A nivel de las políticas, el surgimiento de las cadenas de valor tiene importantes consecuencias para el crecimiento económico de los países en desarrollo. En muchos sectores, la distribución, entre diversos países, de distintas etapas integradas de la producción ha reducido los costos de producción de los productos finales correspondientes e incrementado la productividad de la fuerza de trabajo y el capital conexos. Como bien señala Baldwin (2011), este hecho tiene dos consecuencias para los países en desarrollo. En primer lugar, la decisión de las empresas productoras de trasladar fragmentos de la cadena de producción y de valor a países en los que la mano de obra es más barata, o a países que, por su ubicación, tienen una ventaja competitiva a nivel de los costos que beneficia a toda la cadena de valor ha dado a los países en desarrollo la oportunidad de industrializarse en una etapa mucho más temprana. La participación en las cadenas de valor reporta beneficios considerables: puede permitir a los proveedores cumplir con las normas y los reglamentos de los países ricos y, así, tener acceso a sus mercados; puede permitir que las importaciones destinadas al comercio intraempresarial gocen de un trato arancelario preferencial; puede permitir a los proveedores utilizar tecnología de redes a la que de otro modo no tendrían acceso; y, por último, puede dar acceso a nuevas fuentes de capital. Sin embargo, la segunda consecuencia de un mundo en el que la producción se puede asignar al lugar con los costos más bajos es que los países que tratan de industrializarse aplicando políticas de sustitución de las importaciones -como las aplicadas antes de 1990- tienen pocas probabilidades de reducir sus costos al punto de que sus productos sean competitivos en los mercados mundiales. Dicho de otro modo, los países que tratan de expandir sus exportaciones aplicando políticas encaminadas a crear redes nacionales de producción competitivas son doblemente penalizados por las cadenas de valor; el establecimiento de obstáculos fronterizos y reglamentarios elevados sólo consigue incrementar el costo de la producción local y perjudicar la conectividad con el mercado mundial.

En suma, por una parte las cadenas de valor crean oportunidades que permiten acelerar el crecimiento económico, pero por otra penalizan doblemente a quienes tienen procedimientos en frontera ineficientes, aranceles altos, obstáculos no arancelarios que limitan innecesariamente el comercio de mercancías y servicios, restricciones que traban la libre circulación de información y de personas, y obstáculos a la IED. Todos los que participan en las cadenas de valor tienen igual interés en reducir las demoras e ineficiencias en las cadenas de valor que son el resultado de la aplicación de determinadas políticas, por lo que pueden ser poderosos aliados a la hora de reducir el costo de comerciar.

En el presente capítulo se examinan las oportunidades que ofrecen las cadenas de valor para el desarrollo económico. A partir de las respuestas a la encuesta de 2013 de la OCDE y la OMC, se evalúa el efecto que tienen las cadenas de valor en las prioridades y las estrategias de la ayuda para el comercio de los países asociados, los donantes bilaterales y multilaterales y los proveedores de cooperación Sur-Sur relacionada con el comercio. Como se destacó en la Introducción, una de las innovaciones de la labor de vigilancia de la OCDE y la OMC correspondiente a 2013 fue solicitar la opinión del sector privado sobre las restricciones que limitan las oportunidades de los proveedores de los países en desarrollo de conectarse a las cadenas de valor. Se ha prestado atención especial a las limitaciones que afectan específicamente a las cadenas de valor que son más importantes para los proveedores de los países en desarrollo, es decir, las de los sectores agroalimentario, de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), de los textiles y las prendas de vestir, del turismo, y del transporte y la logística. En el presente capítulo se describen los medios de hacer participar más estrechamente al sector privado en el diseño, la ejecución y la evaluación de los programas de ayuda para el comercio.

## LAS CADENAS DE VALOR COMO SENDA DEL DESARROLLO

Como resultado del éxito logrado por las economías emergentes en las cadenas de valor, un número creciente de países en desarrollo está tratando también de integrarse en mayor medida en las redes de producción internacionales.<sup>1</sup> Las cadenas de valor, que son una nueva forma de mundialización, permiten a esos países integrarse más rápidamente en la economía mundial. Sin embargo, pese a las grandes ventajas que reportan esas cadenas (como el bajo costo de la mano de obra en valores absolutos), los países en desarrollo resultan perjudicados en otras esferas, como el elevado costo de comerciar como resultado de una amplia gama de factores, entre los que se cuentan los obstáculos arancelarios y no arancelarios, el costo de la logística y el transporte, así como la distancia geográfica y las diferencias culturales. Como muestra claramente una nueva serie de datos mundiales sobre el costo del comercio bilateral, para las economías en desarrollo el costo de comerciar es más elevado y las limitaciones en materia de conectividad son mayores, lo que encarece el costo de trasladar la producción a esos países.<sup>2</sup>

Según un estudio reciente, si se redujesen los obstáculos que entorpecen el funcionamiento de las cadenas de suministro (y que perjudican especialmente a las pequeñas y medianas empresas (PYME)), el PIB mundial podría aumentar seis veces más que lo que aumentaría si se eliminasen todos los aranceles (FEM *et al.*, 2013). Según ese mismo estudio, si se mejorase la administración de las fronteras de todos los países, así como la infraestructura del transporte y las comunicaciones, aunque más no fuera hasta alcanzar un nivel equivalente a la mitad del nivel de las mejores prácticas internacionales, el PIB mundial podría aumentar en un 4,7% y las exportaciones en un 14,5%. Siguiendo esa línea de análisis, los autores del estudio argumentan que, dada la importancia de los obstáculos que entorpecen el buen funcionamiento de las cadenas de suministro, la comunidad internacional debería dedicarse urgentemente a eliminarlos. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2013) está de acuerdo con esa apreciación y subraya que las redes de transporte y una logística eficiente son indispensables para reducir el costo de comerciar e incrementar la competitividad.

Una característica común de esa clase de limitaciones es la velocidad: cada día que se demora la circulación de mercancías en la cadena de valor, disminuye la competitividad y suben los precios para el consumidor final. Eso significa que importar tiene que ser tan eficiente como exportar, y que los servicios tienen que ser competitivos. Puede haber mala “conectividad” como resultado de obstáculos naturales que frenan un acceso rápido a los mercados mundiales (como sucede, por ejemplo, en el caso de los países sin litoral); del mal estado de la infraestructura, que encarece el costo del transporte; del mal funcionamiento de las instituciones o de la aplicación de políticas que imponen obstáculos, como las restricciones al comercio. La facilitación del comercio y la mejora de la logística constituyeron un factor clave del éxito de las cadenas de valor mundiales en el Asia Oriental, así como del surgimiento de la “Fábrica Asia” (OMC/IDE-JETRO, 2011). Debido a la necesidad de coordinar los plazos de entrega y de obtener los múltiples insumos necesarios para la producción en una etapa determinada, es indispensable contar con una gran variedad de servicios públicos y privados para conectar procesos de producción que tienen lugar en diferentes países (OCDE, 2013a).

El costo de comerciar ejerce mayor influencia en el comercio vertical que tiene lugar dentro de las cadenas de valor que en el comercio ordinario, ya que cuando hay especialización vertical las mercancías deben cruzar las fronteras nacionales más veces antes de llegar al consumidor final (Yi, 2003; Ma y Van Assche, 2010). Los aranceles, por ejemplo, pueden haber alcanzado niveles considerables para cuando el producto acabado llega al consumidor, y así frenar la demanda y afectar a la producción y la inversión en todas las etapas de la cadena de valor. Las medidas de protección contra las importaciones de bienes y servicios intermedios hace aumentar el costo de la producción y reduce la capacidad de un país para competir en los mercados de exportación: en la práctica, los aranceles y otros obstáculos a las importaciones son, en realidad, un impuesto sobre las exportaciones. Las políticas que restringen el acceso a bienes y servicios intermedios extranjeros también afectan negativamente a la posición que ocupa un país en las cadenas de suministro regionales y mundiales.

La integración en cadenas de valor depende, en buena medida, de la facilidad con que circulan a nivel internacional las corrientes de mercancías, servicios, capital, competencias y personas, así como del bajo costo de esas corrientes. Para aumentar la participación en las cadenas de valor hacen falta políticas eficaces en las fronteras y dentro de ellas. La reducción de los obstáculos comerciales ha contribuido enormemente a que las políticas de sustitución de las importaciones hayan cedido el paso a políticas de promoción de las exportaciones y, por ejemplo, ha impulsado considerablemente la integración económica del Asia Oriental (Hummels *et al.*, 2001). El nivel de los aranceles y la existencia de obstáculos no arancelarios constituyen obstáculos al comercio; la eficiencia de los trámites en frontera y las prácticas aduaneras también son un factor decisivo en la determinación de los costos y el tiempo que se necesita para exportar e importar. Además, la reglamentación nacional y la burocracia nacional vinculada al comercio son factores importantes que determinan los costos de empresas que tienen que operar de forma competitiva y con puntualidad dentro de las cadenas de valor (OMC/IDE-JETRO, 2011).

La inversión extranjera directa es un factor importante del crecimiento de la capacidad de exportación. El efecto acumulativo de diversos costos aparentemente reducidos puede desanimar a las empresas a la hora de invertir o de mantener sus inversiones en un país, y puede llevarlas a trasladar sus instalaciones de producción, su tecnología o sus puestos de trabajo a otro lugar. Como en el caso de los obstáculos comerciales, la reducción de los obstáculos a la inversión facilita la integración de los países en las redes internacionales de producción, ya que atrae las inversiones de empresas líderes. Además de determinadas normas o restricciones en materia de inversión, los obstáculos a la inversión abarcan una amplia gama de esferas de política que determinan cuán atractivos son los países para la inversión internacional; dichas esferas abarcan la política de inversión, la política comercial, la política de competencia, la política fiscal, los recursos humanos, la infraestructura, la gobernanza de las empresas, un comportamiento empresarial responsable, la gobernanza pública y la promoción y la facilitación (OCDE, 2013a: 159).

Cada vez está más difundida la opinión de que la calidad de la infraestructura es un factor decisivo para el éxito de los países en las redes de producción internacionales. El acceso a medios de transporte de alta calidad reviste suma importancia para la integración de los países en las cadenas de valor. Los puertos de entrada, los centros de conexión aérea y sus enlaces con los medios de transporte terrestre son de crucial importancia para el traslado internacional de mercancías, servicios y personas. El transporte marítimo se ha beneficiado considerablemente de la contenedorización: la normalización, la automatización y la intermodalidad del transporte de mercancías han acelerado la circulación de mercancías intermedias y finales dentro de las cadenas de valor. El transporte aéreo ha cobrado importancia, sobre todo para el traslado (internacional) de productos de alto valor y poco volumen, así como de productos sensibles al factor tiempo, debido al modelo de producción "justo a tiempo" y otros procesos de producción racionalizada dentro de las cadenas de valor (OCDE, 2013a: 160).

La rapidez y la flexibilidad tienen crucial importancia no sólo para el intercambio de servicios y bienes físicos, sino, en particular, para la difusión de información entre los diferentes países que intervienen en las cadenas de valor. El respeto de las normas internacionales ha cobrado mayor importancia en la producción de mercancías físicas cada vez más modulares y para el intercambio transfronterizo de información. Para las cadenas de valor es indispensable que la información fluya de manera continua e ininterrumpida entre las diferentes empresas y países; las redes de la tecnología de la información y las comunicaciones encauzan la información y los datos de las empresas necesarios para coordinar de manera eficiente las actividades que se desarrollan en distintos lugares. Por consiguiente, se necesita una infraestructura de TIC bien desarrollada para conectar los países a las actividades de las empresas que intervienen en la cadena de valor (OCDE, 2013a: 161). En general, puede considerarse que la reducción del costo efectivo del transporte y las comunicaciones tiene un efecto equivalente al de la liberalización del comercio, ya que, como ésta, reduce el costo de los intercambios e incrementa el comercio entre los países (Globerman, 2011).

Además de la inversión en infraestructura física de transporte y comunicaciones, el desarrollo de la infraestructura no física (políticas, procedimientos e instituciones que faciliten el comercio) es, cuando menos, igualmente importante para la integración de los países en las cadenas de valor. En un estudio reciente se observa que la calidad del marco institucional es una fuente de ventaja comparativa (Grossman y Helpman, 2005). Como las cadenas de valor exigen que las diferentes empresas en cada cadena de valor (es decir, la empresa líder y los proveedores independientes) celebren contratos respecto de un gran número de actividades la exigibilidad de los contratos es de crucial importancia para el funcionamiento sin tropiezos de las cadenas de valor. De hecho, se ha determinado que los países con mejores sistemas jurídicos exportan más y en sectores más complejos (Levchenko, 2007; Costinot, 2009). Además, las tareas que requieren contratos más complejos (como la investigación y el desarrollo, el diseño o la gestión de las marcas) son más baratas en los países cuyas instituciones contractuales funcionan debidamente (Acemoglu *et al.*, 2007). Los países que se caracterizan por una mala gobernanza y por la inestabilidad política no han logrado atraer a inversores extranjeros a las zonas de elaboración para la exportación, pese a las promesas de que en esas zonas los inversores estarían a resguardo de la reglamentación local (Cadot *et al.*, 2011).

La competitividad de las cadenas de valor depende de manera crítica de la eficiencia de los servicios. Los servicios incorporados constituyen, en buena medida, la “argamasa” que vincula la infraestructura de los países con las actividades de las empresas en la concatenación comercio inversión-servicios de las cadenas de valor. Se ha comprobado que las inversiones en servicios de logística (es decir, los servicios y procesos que tienen por objeto el traslado de mercancías de un país a otro) promueven considerablemente el comercio; valgan como ejemplo la organización y gestión de las operaciones internacionales de transporte marítimo, las operaciones de seguimiento y rastreo, y la calidad del transporte y de las infraestructuras de la tecnología de la información. La alta calidad de las operaciones logísticas ejerce relativamente más influencia en el comercio que factores comerciales menos dependientes de las políticas, como la distancia y el costo del transporte. En un estudio reciente de la OCDE se señala que, por cada día adicional necesario para aprontar una mercancía para su exportación o importación, el comercio se reduce en un 4% (Korinek y Sourdin, 2011).

Por último, aunque no por ello menos importante, cabe señalar que la capacidad de suministro de las empresas de un país (a menudo, las PYME) es fundamental para conectarlas mejor a las cadenas de valor. A la hora de buscar proveedores independientes en los mercados extranjeros, las empresas líderes tienden a preferir los mercados “profundos”: en un gran mercado, las empresas tienen más posibilidades de encontrar lo que buscan y, si el proveedor no cumple, pueden encontrar otras soluciones (OMC, 2008).

## Captación de beneficios

Conectarse a las cadenas de valor es un primer paso para lograr el desarrollo económico, pero el principal objetivo de los países asociados sigue siendo captar una parte mayor del valor añadido en cada cadena. De hecho, hay quienes siguen cuestionando la relación entre la participación en las cadenas de valor y el desarrollo (Ismail, 2013) y, pese a los beneficios que puede reportar, la participación en las cadenas de valor también entraña riesgos.

### *Maximizar los beneficios*

No siempre las cadenas de valor sirven para incrementar la transferencia de conocimientos y tecnología de las empresas líderes a los proveedores locales de los países en desarrollo. Staritz *et al.* (2011) analizaron el papel que cumplen las cadenas de valor en el aumento del nivel socioeconómico de la población y observaron que en la bibliografía sobre el tema a menudo se hacía hincapié en la dimensión económica de esa mejora, más que en la dimensión social (es decir, la mejora de las condiciones de trabajo o el aumento del número de puestos de trabajo mejor remunerados o que requieren mayores cualificaciones). Aunque las dimensiones económica y social de la mejora suelen estar relacionadas entre sí, la una no conduce forzosamente a la otra. Winkler (2013) analizó de manera más sistemática los efectos secundarios de la inversión extranjera en las cadenas de valor, para lo cual utilizó datos de encuestas sobre los vínculos directos entre proveedores y empresas líderes en Chile, Ghana, Kenya, Lesotho, Mozambique, Swazilandia y Viet Nam. Sobre la base de un examen de la bibliografía sobre el tema, el autor concluye que los efectos secundarios dependen de las características del inversor extranjero (por ejemplo, el grado de participación y la estructura de la propiedad extranjera, la duración de la presencia extranjera, la intensidad tecnológica, el país de origen del inversor extranjero, la estrategia en relación con los proveedores y las motivaciones a las que obedece la IED), la capacidad de absorción del país receptor (por ejemplo, la brecha tecnológica, la investigación y el desarrollo, el nivel de formación, el tamaño de la empresa, la exportación y la ubicación) y los cauces de transmisión (por ejemplo, el efecto de la demanda, el efecto de la ayuda, el efecto de la difusión y los efectos de la disponibilidad y la calidad). Por consiguiente, el autor subraya que, para beneficiarse de los efectos secundarios de la IED, no basta con atraer inversiones sino que es necesario incorporar a los inversores extranjeros a la economía local para aumentar la cantidad y la calidad de los vínculos y, por ende, los posibles efectos secundarios de la IED a largo plazo.

Para que los países en desarrollo puedan captar una proporción mayor del valor añadido en la cadena de producción, es necesario reforzar los vínculos con los proveedores de insumos de la economía local. Sin embargo, la aplicación de políticas mal concebidas puede crear nuevos obstáculos a la interconectividad, comprometer la participación de un país en las cadenas de valor y exponerlo a reclamaciones en el marco de la OMC (en particular, reclamaciones relacionadas con el Acuerdo sobre las Medidas en materia de Inversiones relacionadas con el Comercio). Tal es el caso, por ejemplo, de las normas sobre contenido nacional, que tienen por objeto captar una proporción mayor del valor añadido reservando determinadas actividades a las empresas nacionales o dando preferencia a los insumos nacionales frente a los importados. En general, esa clase de normas afectan adversamente a la competitividad de las empresas locales y hacen que el país resulte menos atractivo para los inversores extranjeros. Sin embargo, otros autores argumentan que esa clase de políticas son indispensables para promover los vínculos con los proveedores de insumos y sostienen que las normas del Acuerdo sobre las Medidas en materia de Inversiones relacionadas con el Comercio son, en el mejor de los casos, un error y, en el peor de los casos, un ejemplo de “hipocresía organizada” (Adhikari, 2008). Por consiguiente, es esencial que los gobiernos identifiquen las políticas que son compatibles con la participación en las cadenas de valor, como los regímenes encaminados a recompensar a los abastecedores locales o las políticas que tratan de desarrollar capacidad local para satisfacer las necesidades de las empresas líderes.

Los programas de ayuda para el comercio -como el apoyo dirigido a aumentar la capacidad de suministro de las PYME locales o a ayudarlas a cumplir con las normas internacionales- ya están ayudando a los países en desarrollo a lograr esos objetivos.<sup>3</sup> Además, las empresas líderes están prestando apoyo a los proveedores locales a través de efectos secundarios que pueden ser importantes. Por ejemplo, los empleados formados por empresas líderes pueden diversificar sus ventas, suministrando otros productos intermedios o abasteciendo a empresas líderes en otros mercados y a otras empresas líderes en la misma cadena de valor; por otra parte, la adquisición de nueva tecnología puede ayudar a crear centros de producción a nivel local. Esa clase de transferencias públicas y privadas, así como sus efectos secundarios, contribuyen a aumentar la capacidad local a nivel de la oferta y a captar una proporción mayor de los beneficios que ofrece la participación en las cadenas de valor.

### **Minimizar los riesgos**

Las cadenas de valor mundiales han contribuido a que los países en desarrollo estén más expuestos a las perturbaciones económicas externas como resultado de la mayor elasticidad del comercio (Escaith *et al.*, 2010). Por ejemplo, las dificultades experimentadas por el sector del automóvil en los Estados Unidos se transmitieron inmediatamente a través de la cadena de valor, y afectaron a los ingresos de los recolectores de caucho de Liberia que suministraban la materia prima para la fabricación de neumáticos (Jansen y von Uexkull, 2010). En general, las corrientes comerciales se han vuelto más volátiles: la modificación de las estrategias y prácticas empresariales puede provocar rápidos cambios en la demanda y la reestructuración de la cadena de valor. Por ejemplo, la crisis económica de 2008-2009 produjo la fusión o el acortamiento de varias cadenas de valor (es decir, se redujo la segmentación de la cadena de valor e incluso se excluyó a algunos países de ella).

En ocasiones se critica a las cadenas de valor por el comportamiento predatorio de algunas empresas líderes, que utilizan los recursos humanos y naturales de los países en desarrollo de manera irresponsable o insostenible, o no comparten suficientemente las utilidades con los proveedores locales. Es probable que esta clase de problema se plantee con más frecuencia en las actividades no extractivas (manufactureras) que sólo existen gracias a las cadenas de valor mundiales, ya que, en el sector de la minería y el petróleo, la inversión extranjera directa se remonta a una época (varios decenios cuando no siglos atrás) en que no existían las cadenas de valor mundiales. En realidad, la mera existencia de empresas que carecen de fábricas y dependen fundamentalmente de su marca y de su reputación entre los consumidores, está generando nuevos cauces para atender al problema, como los códigos de conducta y la responsabilidad social de las empresas. Por consiguiente, es importante vigilar atentamente el creciente conjunto de códigos y directrices destinados a los proveedores<sup>4</sup>, así como los códigos de empresas y de responsabilidad social, y establecer incentivos para que las empresas líderes cumplan los principios fundamentales en materia de inversión y actuación empresarial responsables, como los Principios de inversión responsable de las Naciones Unidas o el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, o las Directrices sobre las Empresas Transnacionales de la OCDE. Más allá de la inversión responsable, las relaciones verticales en las cadenas de valor pueden plantear problemas de competencia. Los gobiernos deben elaborar marcos de competencia adecuados a fin de evitar las relaciones cautivas y la pérdida de libertad económica en las cadenas de valor.

## ¿REPRESENTAN LAS CADENAS DE VALOR UNA PRIORIDAD EN LA AYUDA PARA EL COMERCIO?

El desafío para los países en desarrollo consiste en elaborar y aplicar estrategias amplias encaminadas a eliminar los principales obstáculos a la integración y el ascenso en las cadenas de valor. Para ayudar a los países en desarrollo a superar esa clase de problemas, ingresar en las cadenas de valor y ascender en ellas, el apoyo de la comunidad del desarrollo puede ser útil, en particular si va acompañado de políticas nacionales adecuadas. El apoyo mediante programas de ayuda para el comercio depende de que se integren las cuestiones relacionadas con las cadenas de valor en las estrategias nacionales y sectoriales de desarrollo y de que se planteen esas cuestiones en los diálogos con la comunidad de donantes. En la presente sección se examina la cuestión de si las cadenas de valor constituyen una prioridad en las estrategias de los países asociados, los donantes bilaterales y multilaterales y los proveedores de cooperación Sur-Sur relacionada con el comercio. A continuación, se considera lo que opinan los países asociados sobre determinados obstáculos a los que se enfrentan sus empresas cuando tratan de conectarse a las cadenas de valor.

### La experiencia de los donantes en materia de creación de cadenas de valor

De las respuestas al cuestionario de la OCDE y la OMC se desprende que las cadenas de valor ocupan un lugar cada vez más destacado en los programas de los donantes. Los donantes tienen más experiencia con las cadenas de valor en los sectores agrícola y alimentario. Los donantes bilaterales dicen que participan activamente en las cadenas de valor en esos sectores, así como en las cadenas de valor del pescado y los productos de la pesca, los textiles y las prendas de vestir y el turismo. Los donantes multilaterales dicen tener más experiencia con la creación de cadenas de valor en las esferas del transporte, los servicios financieros y los servicios prestados a las empresas y servicios profesionales. En el caso de los proveedores de cooperación Sur-Sur relacionada con el comercio, destaca la creación de cadenas de valor en el sector de los textiles y las prendas de vestir, así como en el de los productos de la industria automotriz (gráficos 3.1, 3.2 y 3.3).

Hay numerosos ejemplos de donantes que ayudan a los países asociados que promueven las cadenas de suministro vinculadas con las exportaciones, sobre todo en los sectores agrícola y pesquero. Muchos de esos proyectos tienen por objeto apoyar las corrientes comerciales ya establecidas ("margen intensivo"), mejorando la calidad o reduciendo los costos de distribución de suministros a las empresas líderes. Además, los donantes prestan ayuda para reforzar el sector privado de los países en desarrollo mediante la creación de un entorno favorable para las empresas, en particular en lo que se refiere a cuestiones de gobernanza y a los marcos normativo, jurídico y reglamentario. La ayuda destinada al sector privado abarca, además, actividades encaminadas a subsanar las deficiencias del mercado, eliminar las asimetrías en materia de información y prestar servicios de desarrollo empresarial, como investigación y desarrollo, normalización y certificación, y servicios financieros (OCDE/OMC, 2013).

Las actividades de algunos de los donantes consisten en proporcionar asistencia técnica, información, servicios de asesoramiento y financiación a distintas empresas de determinadas cadenas de valor. Cabe mencionar, entre esa clase de actividades, los siguientes proyectos: promoción de las exportaciones de bananos y plátanos en el Camerún; mejora del cultivo de algodón y de arroz en el África Occidental; mejora de la calidad del té en Rwanda; mejora de la calidad del café en Etiopía y Tanzania; mejora de la calidad de las prendas de vestir de confección en Bangladesh; mejora de los cultivos orgánicos en Guatemala; mejora del cultivo de hortalizas orientales en Honduras; mejora de la pesca en Granada; mejora de la calidad de la leche en el Perú; reactivación de la exportación de anacardos elaborados en Mozambique; y lucha contra la mosca de la fruta en Tonga, así como mejora del ganado lechero en Indonesia. Los donantes financiaron varios proyectos para ayudar a los productores a cumplir con las normas de calidad de sus países y de otros mercados de exportación. Entre ellos cabe mencionar la asistencia prestada por la UE a la producción pesquera en Fiji, Honduras y Mozambique, así como a los productores de aceite de palma en Ghana (OCDE/OMC, 2013).



**Gráfico 3.1 Experiencia de los donantes bilaterales en materia de creación de cadenas de valor (porcentaje de respuestas)**

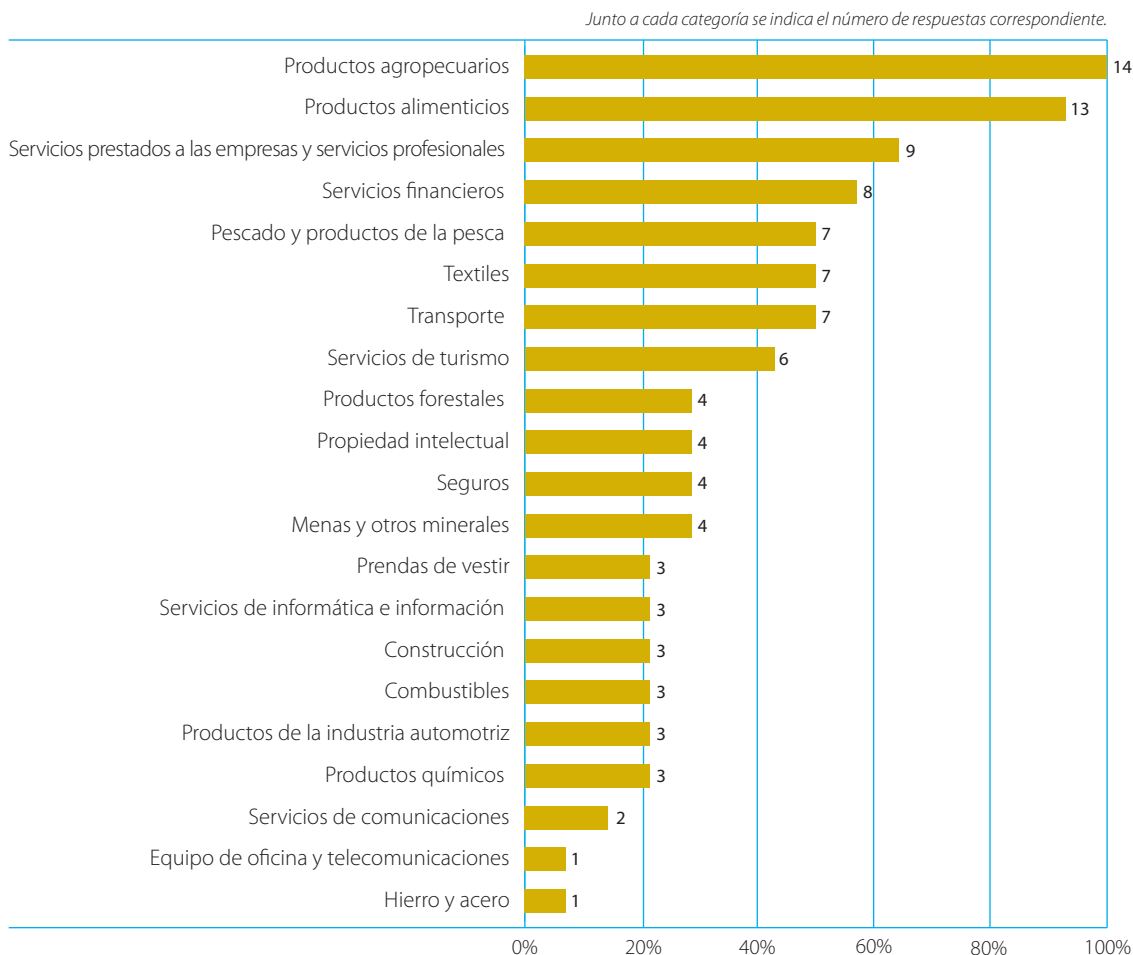


Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854214>

Los principales donantes, en particular los Estados Unidos y el Reino Unido, llevan a cabo muchos programas que guardan relación directa con las cadenas de valor. La Iniciativa para el Libre Comercio en África (AFTi), que cuenta con el apoyo del Reino Unido, tiene por objeto lograr que, para 2015, otros 3 millones de personas se beneficien directamente con las cadenas de valor nacionales y transfronterizas, por ejemplo, por medio del Fondo para el fomento empresarial en África, que administra diversos proyectos encaminados a ayudar a las personas a beneficiarse de las cadenas de valor del sector agroalimentario en África. Los Estados Unidos, por medio del Programa de promoción del desarrollo agrícola y de las cadenas de valor (ADVANCE) en Ghana, ha establecido un programa por valor de 32 millones de dólares EE.UU. encaminado a incrementar la competitividad de cadenas de valor de productos agrícolas básicos de importancia clave en los mercados nacional y regional. Mediante la Iniciativa del comercio en las cadenas de valor mundiales se presta apoyo para aumentar y mejorar las oportunidades de empleo, así como incrementar los salarios y mejorar las condiciones de trabajo en las cadenas de valor de los sectores de la horticultura en Kenya y Sudáfrica y de las prendas de vestir en Bangladesh. La Iniciativa encaminada a promover la responsabilidad y la rendición de cuentas en el sector de las prendas de vestir tiene por objeto mejorar las condiciones de trabajo en las cadenas de valor en el sector de las prendas de vestir en países pobres. El Fondo para el fomento del comercio minorista de alimentos concede subvenciones a través de un proceso de selección por concurso en el que pueden participar empresas europeas para desarrollar y ensayar nuevos medios de poner al alcance de los consumidores las exportaciones africanas de alimentos.

**Gráfico 3.2 Experiencia de los donantes multilaterales en materia de creación de cadenas de valor (porcentaje de respuestas)**

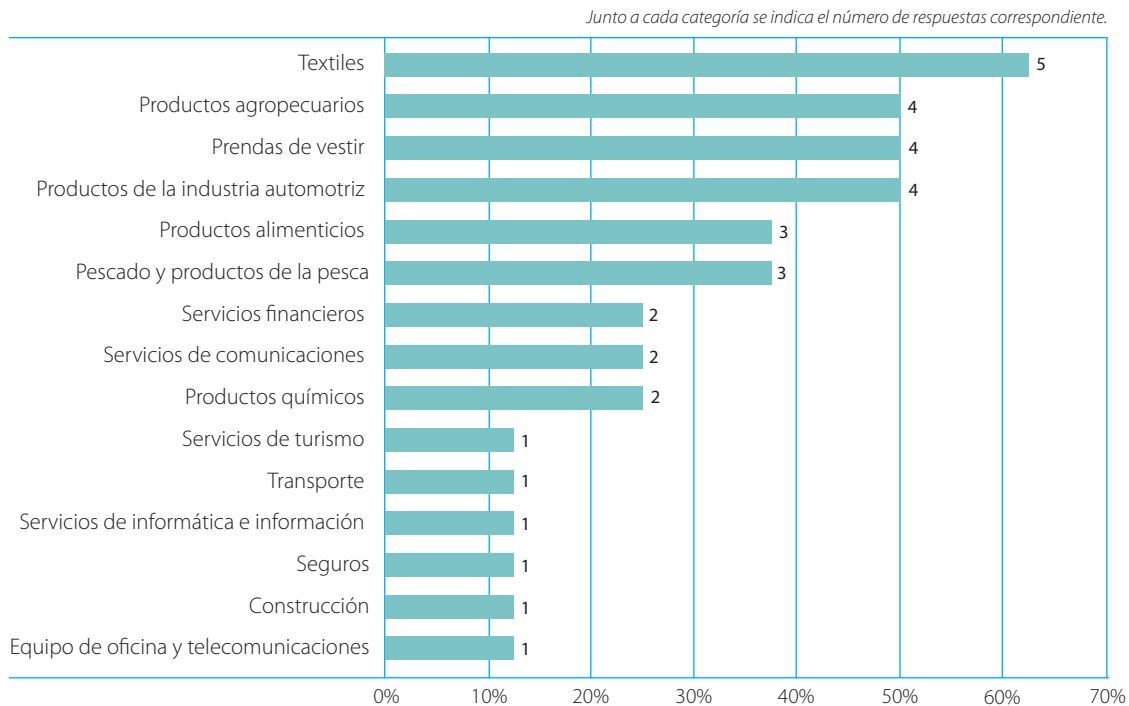


Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854233>

Mediante la Estrategia para el Crecimiento Económico Sostenible, que orienta actividades de ayuda para el comercio, el Canadá apoya activamente varias iniciativas encaminadas a incrementar el acceso a las cadenas de valor mundiales. Esas iniciativas están orientadas, fundamentalmente, a las cadenas de valor del sector de la agroindustria de Bangladesh, Ucrania y Viet Nam, así como las cadenas de valor del sector extractivo, en particular en el Perú. La creación de cadenas de valor ha sido una prioridad estratégica para Dinamarca desde 2010, mientras que la Ayuda para el Comercio de Nueva Zelanda está destinada principalmente a ayudar a las islas del Pacífico a participar en las cadenas de valor y a facilitar su acceso al mercado neozelandés. Alemania asigna prioridad a la tarea de incrementar la integración en las cadenas de valor regionales e internacionales y promover el respeto de las normas sociales y ambientales (BMZ, 2011: 6). Alemania también ayuda a las PYME y a las pequeñas explotaciones agropecuarias a aumentar su capacidad de exportación y de comercialización, a fin de que puedan utilizar, a nivel individual, las cadenas de valor para obtener mayor valor añadido.

**Gráfico 3.3 Experiencia de los proveedores de cooperación Sur-Sur en materia de creación de cadenas de valor (porcentaje de respuestas)**



Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854252>

Para que las PYME de los países en desarrollo estén en condiciones de exportar - uno de los principales objetivos del Centro de Comercio Internacional (ITC) - a menudo es necesario desarrollar los segmentos nacional e internacional de la cadena de valor. Eso significa, por ejemplo, elaborar y poner en práctica estrategias de cadenas de valor regionales en el sector de los productos básicos en África (como la Iniciativa sobre el algodón). En muchos proyectos se hace especial hincapié en mejorar la calidad y las normas a fin de cumplir con los requisitos de las empresas líderes (como el proyecto destinado a mejorar la calidad del café etíope), o en crear productos que puedan ser de interés para las empresas líderes (como la iniciativa Moda Ética). El ITC también imparte capacitación específicamente en gestión de las cadenas de suministro y participación en las cadenas de valor internacionales, y analiza otras esferas de cooperación con las empresas líderes con el objeto de mejorar la gestión de las cadenas de suministro en los países en desarrollo y conectar mejor a las cadenas de valor las PYME dirigidas por mujeres.<sup>5</sup> Del mismo modo en que el diálogo entre el sector público y el sector privado es un elemento clave para el desarrollo de cadenas de valor nacionales en los países en desarrollo, la cooperación entre el sector público y el sector privado en el diseño y la prestación de asistencia a las comunidades y otros beneficiarios también es un aspecto clave para lograr el éxito.

Hasta la fecha se han evaluado pocos programas bilaterales en esta esfera, pero los que se han evaluado muestran que se han obtenido resultados tangibles. Por ejemplo, mediante la labor de vigilancia provisional de las actividades relacionadas con las cadenas de valor y los proyectos de ayuda para el comercio, el Reino Unido ha determinado que los ingresos de los trabajadores de los países asociados han aumentado, que las condiciones de trabajo han mejorado y que el empleo ha aumentado. Recientemente, los Países Bajos también evaluaron los programas que llevan a cabo en relación con el té, el algodón y el cacao y comprobaron que los ingresos de los hogares y la sostenibilidad habían aumentado.

Desde hace años, varias organizaciones internacionales especializadas vienen trabajando en los países menos adelantados (PMA) para promover la expansión de las cadenas de valor locales e internacionales que benefician a los pequeños productores y empresarios agrícolas, quienes, a su vez, crean puestos de trabajo y generan ingresos. Así, en la Declaración de Abuja de 2010<sup>6</sup> se encomendó a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) y a la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) que emprendiesen actividades conjuntas en la esfera de las cadenas de valor del sector de la agroindustria de África. En respuesta a ello, las tres organizaciones pusieron en marcha la Iniciativa Acelerada de Desarrollo de los Agronegocios y las Agroindustrias de África (3ADI). Según esas organizaciones, la Iniciativa tomó como punto de partida el compromiso político existente de promover el desarrollo del sector agropecuario a fin de que la proporción de productos alimentarios diferenciados de alto valor aumentase al 50% del total de los productos alimentarios del continente. Las actividades encaminadas a la consecución de ese objetivo de la 3ADI se financian con cargo a corrientes de inversión adicionales del sector privado y con recursos proporcionados por donantes. Además, la ONUDI ha diseñado y ejecutado programas de asistencia técnica y prestado apoyo a las políticas como parte de esos programas. En los programas de la ONUDI se centra la atención en los pilares fundamentales del desarrollo de la agroindustria: la modernización de toda la cadena de valor, el fortalecimiento de la tecnología, la promoción de fuentes innovadoras de financiación y el fomento de la participación del sector privado.<sup>7</sup> El Gobierno de Haití también solicitó oficialmente asistencia técnica a la ONUDI para acelerar el desarrollo de las cadenas de valor más prometedoras de la agroindustria (banano y tubérculos).<sup>8</sup>

Mientras que en las estrategias de ayuda para el comercio de algunos donantes no se abordan expresamente las cuestiones relacionadas con las cadenas de valor (por ejemplo, Suecia no prevé expresamente el análisis ni la identificación de cadenas de valor en sus programas), en otros casos se hace referencia a ellas de manera indirecta. Por ejemplo, en la estrategia de ayuda para el comercio de Francia no se utiliza la expresión “cadena de valor”, pero las actividades previstas en ella están orientadas hacia las actividades emprendidas por las empresas para crear valor.

## OPINIÓN DEL SECTOR PÚBLICO SOBRE LOS OBSTÁCULOS QUE SE INTERPONEN AL ACCESO A LAS CADENAS DE VALOR

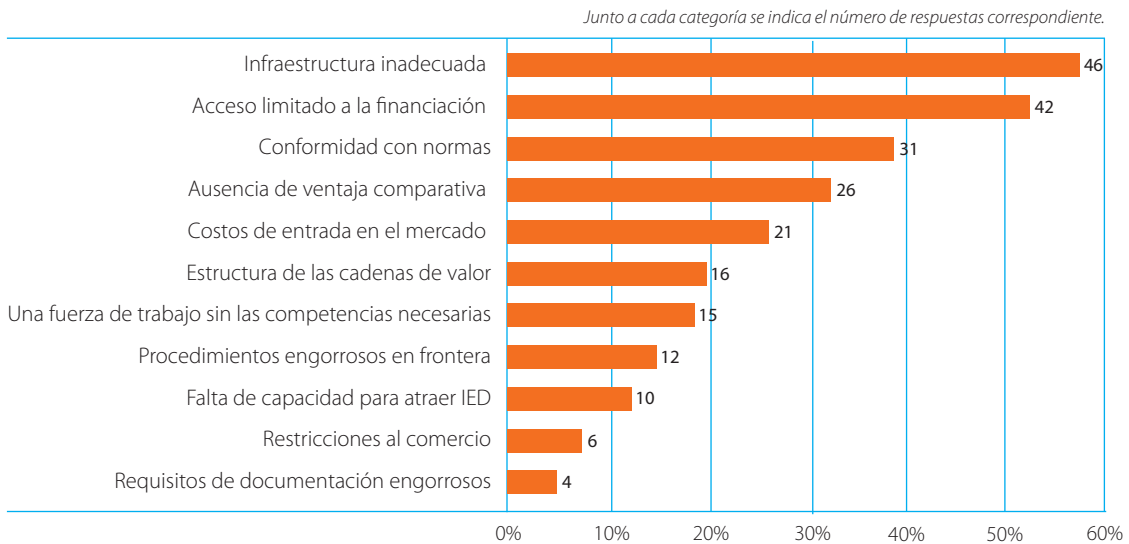
Las explotaciones agrícolas y las fábricas de muchos productores de países en desarrollo son competitivas, pero tropiezan con diversas limitaciones en los mercados regionales y mundiales que menoscaban su competitividad y limitan sus posibilidades de crecimiento. En la presente sección se describen los obstáculos a los que se enfrentan los proveedores de los países en desarrollo a la hora de ingresar en las cadenas de valor, sobre la base de las respuestas dadas al cuestionario de la OCDE y la OMC por los países asociados, los donantes y los proveedores de cooperación Sur-Sur. Por último, sobre la base de las respuestas de los países asociados, se evalúa en qué medida es eficaz la ayuda de los donantes para reducir los obstáculos que se interponen al acceso a las cadenas de valor.

Tanto los países asociados como los proveedores de asistencia relacionada con el comercio consideran que la limitación más importante es la falta de infraestructura adecuada (gráficos 3.4, 3.5, 3.6 y 3.7). El 68% de los países asociados indicaron que las deficiencias a nivel del suministro eléctrico eran una limitación importante, lo que confirma la opinión de la OCDE (2013b) de que el acceso a la electricidad y la fiabilidad del suministro eléctrico constituyen una limitación fundamental que compromete los resultados comerciales de las empresas de los países en desarrollo. En las encuestas de empresas que realiza el Banco Mundial también se subraya reiteradamente la magnitud de ese obstáculo.

Los países asociados, los donantes multilaterales y los proveedores de cooperación Sur-Sur relacionada con el comercio están de acuerdo en que las dificultades para obtener financiación ocupan el segundo lugar entre las limitaciones más importantes (para los donantes bilaterales la falta de acceso a la financiación ocupa el tercer lugar).

La financiación del comercio es la tabla de salvación del comercio internacional: más del 90% de las transacciones requieren algún tipo de crédito, seguro o garantía. En particular, los pequeños exportadores carecen de acceso adecuado a la financiación para el comercio (ITC, 2009:2).<sup>9</sup>

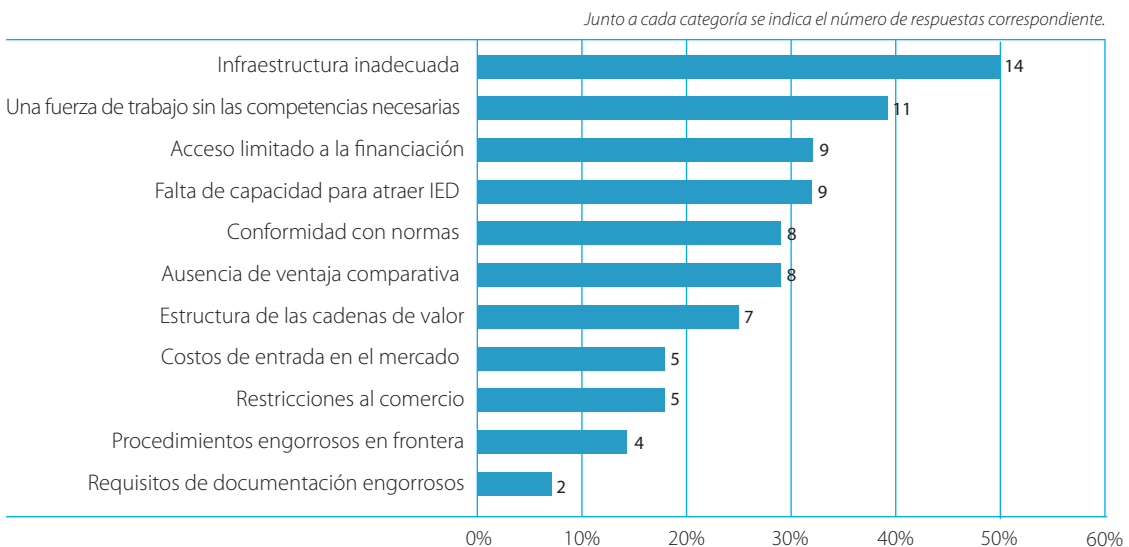
**Gráfico 3.4 Principales obstáculos con que tropiezan las empresas para ingresar en las cadenas de valor a juicio de los países asociados**  
(porcentaje de respuestas)



Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854271>

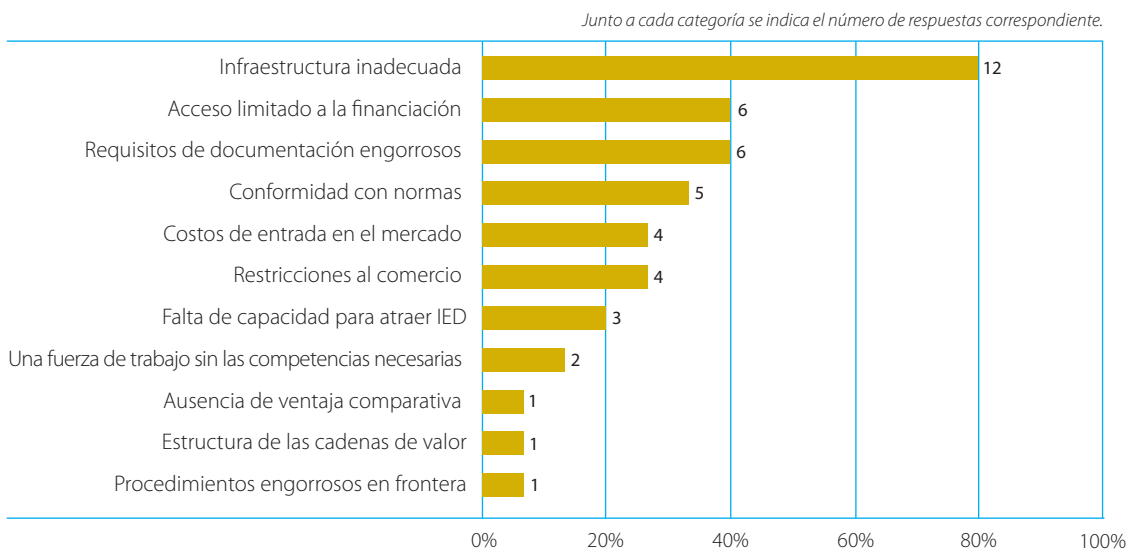
**Gráfico 3.5 Principales obstáculos con que tropiezan las empresas para ingresar en las cadenas de valor a juicio de los donantes bilaterales**  
(porcentaje de respuestas)



Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854290>

**Gráfico 3.6 Principales obstáculos con que tropiezan las empresas para ingresar en las cadenas de valor a juicio de los donantes multilaterales (porcentaje de respuestas)**



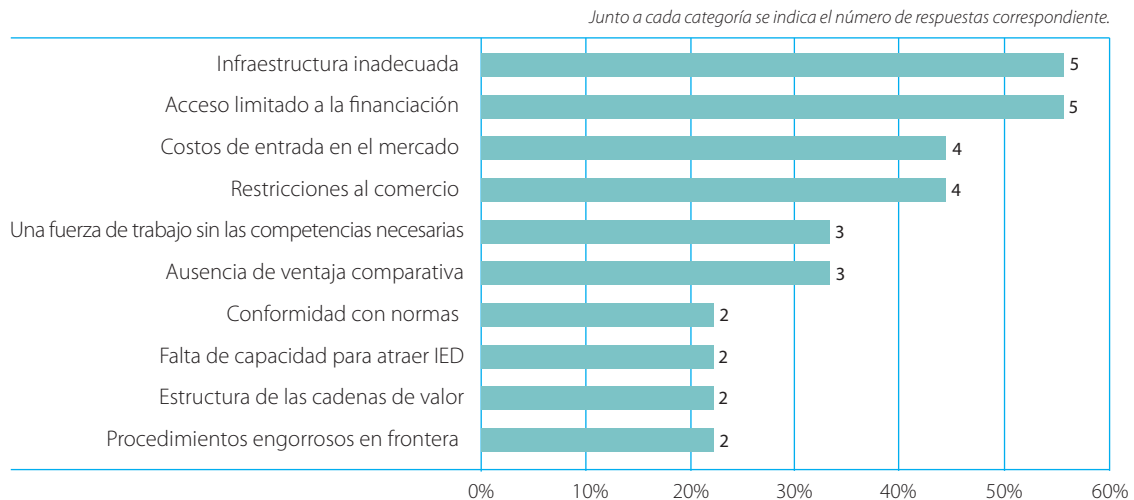
Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888932854309>

Otra limitación importante a juicio de los países asociados y los donantes bilaterales y multilaterales, así como, en menor medida, de los proveedores de cooperación Sur-Sur relacionada con el comercio, es la necesidad de cumplir con las normas técnicas, sanitarias y de inocuidad para obtener acceso a mercados maduros y participar en las cadenas de valor. Mientras que la existencia de normas estrictas fomenta el comercio en la medida en que inspira mayor confianza en compradores y consumidores, en ocasiones esa clase de normas puede también constituir un obstáculo arbitrario e injustificado, difícil de impugnar y eliminar.

Los donantes bilaterales mencionan, en particular, la falta de competencias y de capital humano, así como la falta de capacidad de los países asociados para atraer IED. Los donantes multilaterales prestan mayor atención a las cuestiones relacionadas con el entorno empresarial y mencionan los engorrosos trámites burocráticos, reglamentos y documentación conexas que, a su juicio, constituyen un obstáculo importante para el ingreso de las empresas en las cadenas de valor. Ni los países asociados, ni los donantes bilaterales ni los proveedores de cooperación Sur-Sur relacionada con el comercio asignaron tanta importancia a ese tipo de obstáculos. Los costos de entrada en el mercado y las restricciones al comercio también se mencionaron entre los impedimentos, en particular a nivel de los donantes multilaterales y los proveedores de cooperación Sur-Sur relacionada con el comercio, pero considerablemente menos en el caso de los países asociados y los donantes bilaterales. Todos los participantes en la encuesta estuvieron de acuerdo en cuanto a la importancia relativa de obstáculos como la ausencia de ventaja comparativa y la estructura de las cadenas de valor.

**Gráfico 3.7 Principales obstáculos con que tropiezan las empresas para ingresar en las cadenas de valor a juicio de los proveedores de cooperación Sur-Sur relacionada con el comercio (porcentaje de respuestas)**



Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

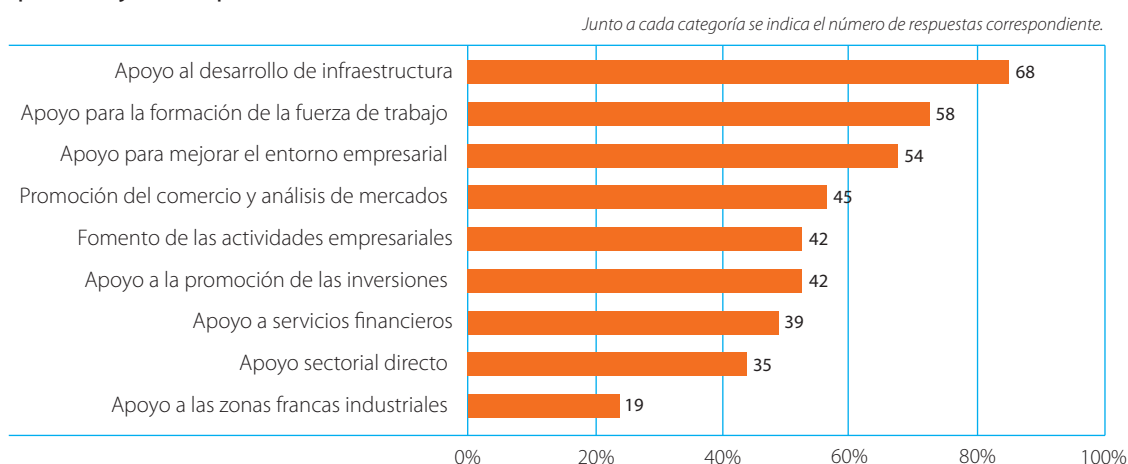
StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854328>

### ¿Cuán eficaz es la ayuda que prestan los donantes?

Los países asociados consideran que la ayuda para el comercio es eficaz para subsanar las limitaciones relacionadas con el comercio. En su opinión, el apoyo al desarrollo de infraestructura es muy eficaz (68 países) o eficaz (10 países) para ayudar a las empresas a ingresar o avanzar en las cadenas de valor (gráfico 3.8). Pese a que, como se ha indicado *supra*, los países donantes no estiman que una fuerza de trabajo sin las competencias necesarias constituya uno de los principales obstáculos para ingresar o avanzar en las cadenas de valor, consideran, no obstante, que los programas encaminados a mejorar las competencias de la fuerza de trabajo son eficaces para eliminar las limitaciones relacionadas con el comercio. El apoyo de los donantes para mejorar el entorno empresarial figura entre los tres programas de ayuda considerados más eficaces para ayudar a las empresas a conectarse a las cadenas de valor. Las conclusiones a las que llegaron Chang *et al.* (2009) confirman ampliamente que los efectos positivos del comercio en el crecimiento son mayores si van acompañados de una mejora de la infraestructura económica, un aumento de la educación y las competencias y una profundización de los mercados financieros, pero también de reformas institucionales y reglamentarias. Los países asociados consideran ese tipo de programas especialmente eficaces.

El apoyo sectorial directo no se considera tan eficaz como un apoyo más orientado hacia la promoción del comercio, el análisis de mercados, el desarrollo empresarial y la promoción de las inversiones. Se considera que el apoyo a las zonas francas industriales es mucho menos eficaz. De hecho, no todas las zonas francas industriales han sido un éxito, y las inversiones en infraestructura y los generosos incentivos fiscales no siempre han generado un aumento de la IED. Incluso cuando se han hecho IED, con frecuencia el valor añadido ha sido bajo, y el establecimiento de vínculos con los proveedores de insumos y la transferencia de tecnología, bastante limitados (Engman *et al.*, 2007). En general, los efectos de la mayoría de las zonas francas industriales en África, en particular en el desarrollo económico local, han sido, en el mejor de los casos, ambiguos.

**Gráfico 3.8 Tipos de ayuda que los países asociados consideran “muy eficaces” (porcentaje de respuestas)**



Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854347>

## OPINIÓN DEL SECTOR PRIVADO SOBRE LOS OBSTÁCULOS AL INGRESO EN LAS CADENAS DE VALOR

La encuesta de la OCDE y la OMC a nivel del sector privado se dirigió a empresas en cinco sectores de especial importancia para los proveedores de los países en desarrollo: el agroalimentario, el de los textiles y las prendas de vestir, el del turismo, el de la tecnología de la información y las comunicaciones, y el del transporte y la logística. Esa labor se realizó en colaboración con la Iniciativa “Grow Africa”, la Cámara de Comercio Internacional (ICC), el Centro de Comercio Internacional (ITC), la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Puede ser que la encuesta, que obtuvo cerca de 700 respuestas de más de 120 países, no sea estadísticamente significativa debido a las limitaciones metodológicas de ese tipo de trabajo; sin embargo, la amplitud y el alcance de las respuestas dan una buena idea de las limitaciones a las que hace frente el sector privado cuando trata de incorporar en las cadenas de valor a proveedores de países en desarrollo, sobre todo cuando se analizan las respuestas en el contexto de otro estudio sobre el mismo tema (OCDE, 2013a).

Se dejó a cada empresa la decisión de participar como proveedor de un país en desarrollo o como empresa líder. Se les pidió que clasificasen, por orden de importancia, los principales obstáculos con que tropezaban las empresas de los países en desarrollo como proveedores en las cadenas de valor, así como los principales factores que tenían en cuenta las empresas líderes cuando decidían recurrir a un proveedor de un país en desarrollo e invertir en él para integrarlos en sus cadenas de valor. La presente sección se basa, en buena medida, en estudios sectoriales más a fondo sobre las cadenas de valor en el sector agroalimentario, el sector de los textiles y las prendas de vestir, el sector del turismo, el sector de la TIC y el sector del transporte y la logística, que fueron publicados por separado como estudios de antecedentes y están destinados al Cuarto Examen Global de la Ayuda para el Comercio.



## Principales conclusiones

Para los proveedores de países en desarrollo en los sectores agroalimentario, de los textiles y las prendas de vestir, del turismo, de la TIC y del transporte y la logística, la falta de acceso a la financiación (en particular, a la financiación del comercio) constituye el principal obstáculo para ingresar en cadenas de valor, establecerlas o avanzar en ellas. Entre otros obstáculos importantes mencionados figuraban el costo del transporte y la expedición, la falta de infraestructura adecuada y la incertidumbre en torno a la reglamentación aplicable (a menudo como resultado de un entorno empresarial complejo). Los proveedores de países en desarrollo en los cinco sectores incluidos en la encuesta mencionaron la falta de competencias de la mano de obra entre las limitaciones a nivel de la oferta.

Las empresas líderes en los cinco sectores escogidos mencionaron los trámites aduaneros entre los principales obstáculos con que tropezaban para incluir a proveedores de países en desarrollo en sus cadenas de valor. Otras preocupaciones importantes eran la incertidumbre en torno a la reglamentación aplicable (que refleja los problemas que se plantean a los proveedores de los países en desarrollo como resultado de la complejidad del entorno empresarial) y los problemas relacionados con el cumplimiento de normas. Las prácticas informales y las solicitudes de pago también fueron mencionadas entre los motivos de especial preocupación en las relaciones con los proveedores.

Entre los factores que, según las empresas, influían en las decisiones en materia de abastecimiento e inversión figuraban el costo de la producción y la mano de obra, la conformidad con las normas, el volumen de producción y el tiempo total de fabricación (cuestión ésta de especial importancia en el caso de los textiles), así como los incentivos a la inversión y los incentivos fiscales. Las competencias de la mano de obra también se consideraban un factor importante (en particular en los sectores de la TIC, los textiles y las prendas de vestir, y el turismo) en la adopción de decisiones a la hora de invertir. Las deficiencias del entorno empresarial, las demoras en las aduanas, la incertidumbre en torno a la reglamentación aplicable y la corrupción y la venalidad también figuraron entre los factores que influían negativamente en las decisiones sobre abastecimiento e inversión.

Tanto los proveedores de países en desarrollo como las empresas líderes opinaban que, en el futuro, la ayuda se debería concentrar principalmente en mejorar el entorno empresarial. Ambos grupos de encuestados también señalaron que la facilitación del acceso a los mercados los ayudaría a ingresar en cadenas de valor, establecer cadenas de valor o avanzar en ellas. Los proveedores de países en desarrollo hicieron mayor hincapié en la financiación como medio eficaz de ayuda (el acceso a la financiación y los incentivos encaminados a promover la inversión nacional y extranjera). Las empresas líderes asignaban especial importancia a la facilitación del comercio y a la mejora del diálogo entre el sector público y el sector privado. La capacitación de la mano de obra también se consideraba un medio eficaz de aumentar la capacidad a nivel de la oferta.

## Resultados de los estudios sectoriales

### Sector agroalimentario

El sector agroalimentario se encuentra en una fase de cambio dinámico. La rápida urbanización y el aumento del nivel de los ingresos en los países en desarrollo, la evolución de los hábitos alimentarios, la tecnología de la información y las comunicaciones, la transformación de la estructura de los mercados minoristas y las oportunidades que ofrecen los mercados de exportación son los catalizadores de ese rápido cambio. En su conjunto, esos factores están contribuyendo a revolucionar la manera en que se producen, elaboran y venden los alimentos, si bien la velocidad con que tiene lugar esa evolución varía de un mercado a otro y dentro de cada mercado en los países desarrollados, en desarrollo y menos adelantados. Los nuevos mercados de exportación, en particular los mercados asiáticos, populosos y en rápido crecimiento, constituyen otro de los rasgos distintivos de esa tendencia, como lo es la adopción del enfoque moderno del comercio minorista en los países en desarrollo, incluidos los países de bajos ingresos.

Como resultado del surgimiento de cadenas de valor a nivel local, regional y mundial el sector privado está participando en mayor medida en la agricultura y se está prestando especial atención al desarrollo y la mejora de la calidad, la productividad, la eficiencia y el alcance de las cadenas de valor agrícolas. A medida que aumenta la demanda de alimentos inocuos y de calidad, así como de comidas preparadas, entre los consumidores (urbanos), se acelera también el ritmo del cambio en los mercados de alimentos. En muchos mercados agropecuarios, esta tendencia está llevando al sector privado a desempeñar un papel más activo y asertivo frente al Estado.

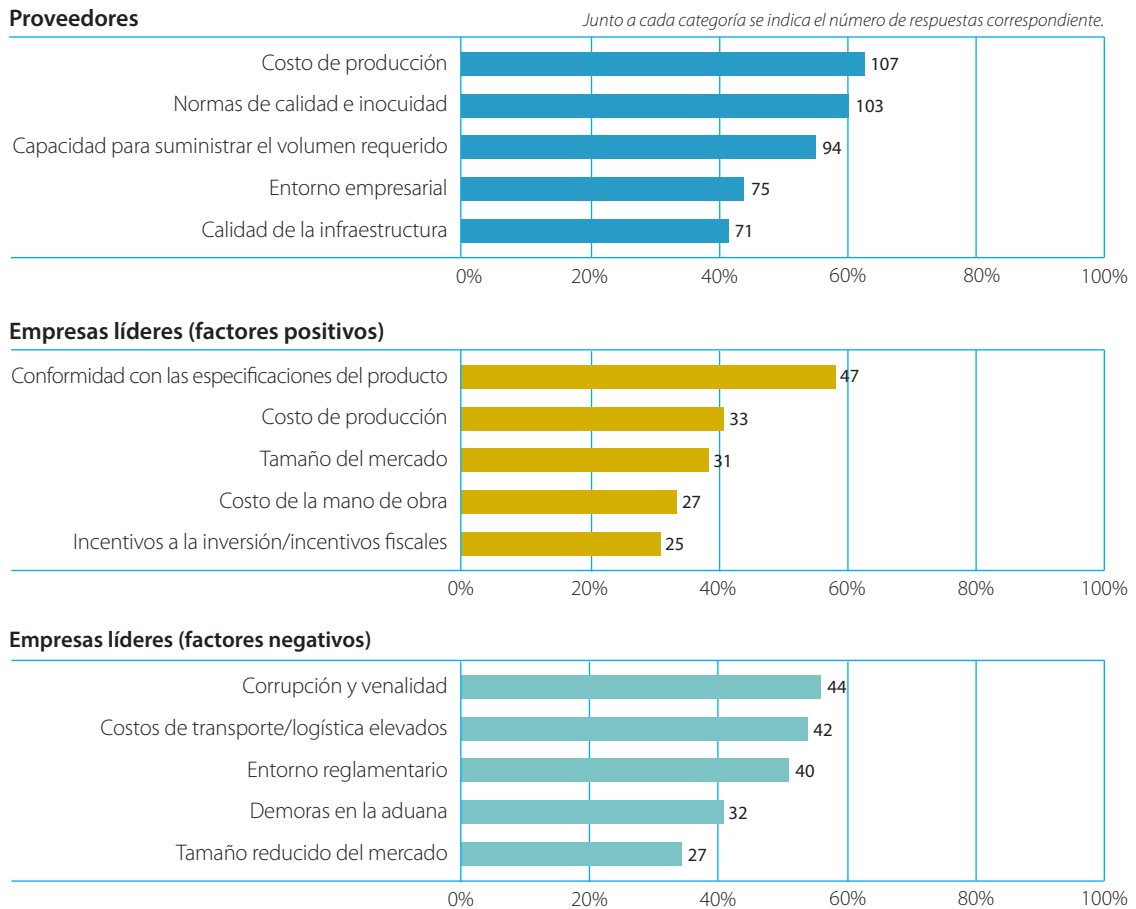
Al cuestionario de la OCDE y la OMC respondieron 250 empresas del sector agroalimentario de 79 países (160 proveedores de países en desarrollo y 89 empresas líderes).<sup>10</sup> Los encuestados subrayaron que los costos (por ejemplo, de transporte y mano de obra) desempeñaban un papel importante a la hora de decidir si había de vincularse a un proveedor a una cadena de valor. La capacidad para cumplir con las normas y las especificaciones de los productos también ocupaban un lugar destacado, junto con otros factores, como el entorno reglamentario y las competencias de la fuerza de trabajo. El acceso a la financiación y la falta de infraestructura constituían un motivo de preocupación principalmente para los proveedores de países en desarrollo que deseaban conectarse a cadenas de valor. Otros factores, como el tamaño y la proximidad del mercado nacional, eran importantes para las empresas líderes y los inversores.

Los proveedores de los países en desarrollo consideraban que los factores que ejercían mayor influencia sobre las decisiones en materia de fuentes de abastecimiento e inversiones en las cadenas de valor del sector agroalimentario eran los costos de producción (64% de las respuestas), la capacidad para cumplir con las normas de calidad e inocuidad (60%), el entorno empresarial (44%), la calidad de la infraestructura (42%) y las competencias/productividad de la mano de obra (38%). A la hora de crear cadenas de valor, las empresas líderes consideraban que un país en desarrollo era atractivo como fuente de suministros o para invertir en él cuando era capaz de cumplir sistemáticamente con las especificaciones de los productos (58%), tenía costos de producción y mano de obra bajos (41% y 33%, respectivamente), tenía un mercado interno grande (38%) y ofrecía incentivos a la inversión o incentivos fiscales atractivos (31%).

Otros factores mencionados fueron la confianza en el entorno reglamentario (27% de las respuestas), las competencias de la mano de obra (26%), la profundidad del mercado de mercancías y servicios locales (26%), la apertura del mercado y la participación en acuerdos comerciales (25% en cada caso), el idioma (25%), la proximidad de los mercados (21%) y el tiempo que se tardaba en atender a pedidos hechos con poco tiempo de antelación (16%). Un país no era atractivo cuando había corrupción y venalidad (53%), el costo del transporte y la logística era elevado (51%), el entorno empresarial y normativo era deficiente (48%), se producían demoras en la aduana (38%), el mercado era pequeño y tenía bajo poder adquisitivo (33%) y el nivel de competencia de la fuerza de trabajo era bajo (27%).

Cuando se les preguntó sobre el apoyo que necesitaban para ingresar y avanzar en las cadenas de valor, los proveedores de los países en desarrollo indicaron que para ellos tenían prioridad los siguientes factores: un mejor acceso a la financiación (59% de las respuestas), incentivos a la inversión (57%), un mejor acceso a los mercados (56%), inversiones en infraestructura (46%), normas reconocidas internacionalmente (38%) y planes de capacitación de la fuerza de trabajo (36%). Esas prioridades se correspondían en buena medida con las de las empresas líderes, que mencionaron un mejor acceso a los mercados (52%), las inversiones en infraestructura (46%), un mejor diálogo entre el sector privado y las autoridades nacionales (44%), las medidas de facilitación del comercio (42%), una mejor infraestructura en materia de normas y una mayor capacidad de certificación (37%), y apoyo para mejorar el entorno empresarial (36%).

**Gráfico 3.9 Factores que ejercen mayor influencia sobre las decisiones en materia de fuentes de abastecimiento e inversiones en las cadenas de valor del sector agroalimentario (porcentaje de las respuestas)**



Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854366>

De los 160 proveedores de países en desarrollo que respondieron al cuestionario, el 70% era beneficiario de una iniciativa gubernamental; el 50% era beneficiario de una iniciativa de un organismo de desarrollo y el 20% era beneficiario de una iniciativa de una empresa extranjera. Para las empresas que recibían apoyo, los efectos más importantes de la ayuda habían sido la obtención de mejor información sobre los mercados de exportación (46% de las respuestas), la diversificación geográfica de los mercados y la diversificación de los productos de exportación (46% en relación con mercados nuevos y 25% en relación con la exportación de nuevos productos), una mayor conformidad con las normas (33%) y una mayor competitividad (28%). Menos del 5% de las empresas encuestadas consideraban que la ayuda para el comercio no tenía efecto alguno o era contraproducente.

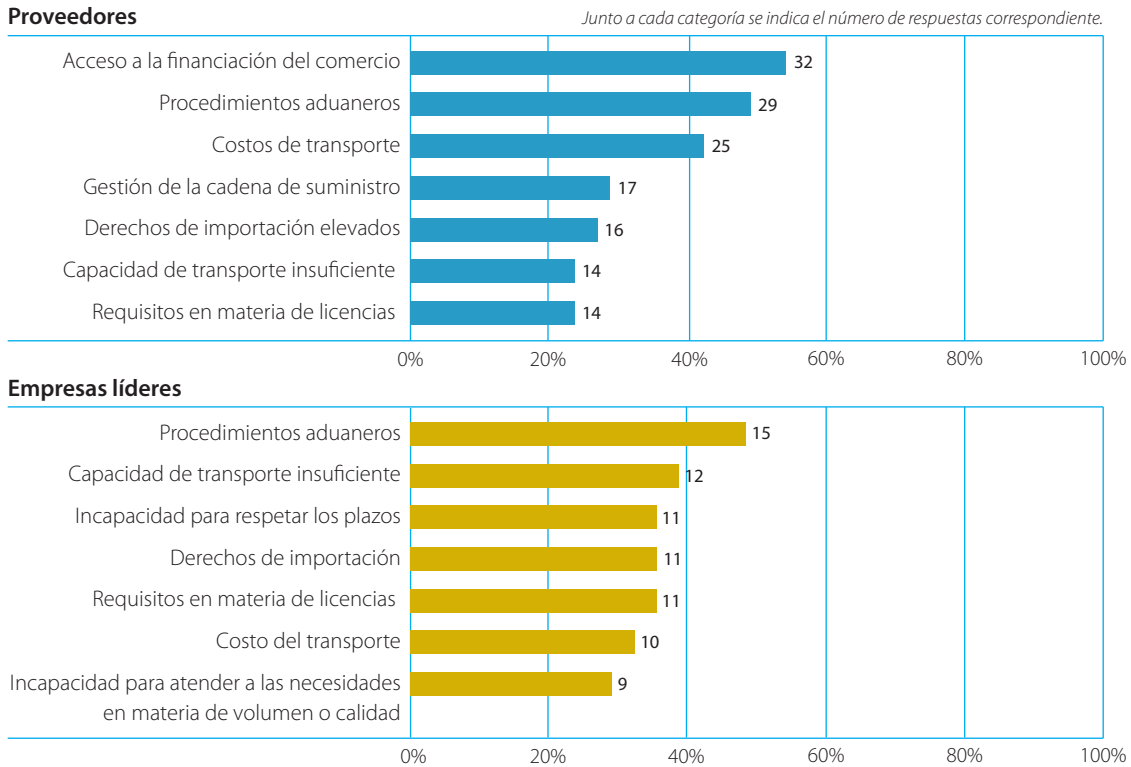
### *Textiles y prendas de vestir*

La rama de producción de los textiles y las prendas de vestir desempeña un papel fundamental en el desarrollo industrial de muchos países de ingresos bajos y países menos adelantados. Como se trata de una actividad con baja intensidad de capital, gran intensidad de mano de obra y que utiliza una tecnología de producción relativamente sencilla, se ha convertido en un sector característico de las etapas tempranas del proceso de industrialización (Gereffi y Memedovic, 2003). Las exportaciones de esa rama de producción, en particular de prendas de vestir, constituyen una proporción importante de las exportaciones totales de manufacturas de algunos PMA, como Lesotho (70%), Bangladesh (71%), Camboya (85%) y Haití (86%) (Frederick y Staritz, 2012). Además, el sector genera importantes posibilidades de empleo para los trabajadores no cualificados, en su mayoría mujeres. Para los países en desarrollo, un beneficio evidente del ingreso en las cadenas de valor del sector de los textiles y las prendas de vestir es que dichas cadenas dan empleo a muchas mujeres, sobre todo jóvenes y con un bajo nivel de formación (por ejemplo, la proporción de trabajadoras en este sector es del 80% en Bangladesh, el 82% en Sri Lanka y el 89% en Camboya) (OIT, 2005).

Al expirar el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido de la OMC el 1º de enero de 2005, el comercio mundial de prendas de vestir, que hasta entonces había sido un comercio dirigido, pasó a una situación de competencia mundial más abierta. Sin embargo, el mercado sigue estando sujeto a distorsiones, como la progresividad arancelaria, las crestas arancelarias y la utilización continuada de subvenciones a la exportación. Como resultado del estancamiento de las negociaciones de la Ronda de Doha para el Desarrollo, ha quedado sin resolver la cuestión del acceso libre de derechos y de contingentes para las exportaciones de los PMA, aunque ha habido algunos progresos: se han mejorado los regímenes vigentes, mientras que diversas economías desarrolladas y economías emergentes han introducido nuevos regímenes. Los regímenes de acceso preferencial -en particular el régimen "Todo menos armas" de la UE, la Ley sobre Crecimiento y Oportunidades para África de los Estados Unidos y los Sistemas Generalizados de Preferencias de esos dos Miembros de la OMC- desempeñan un papel importante en la definición de las condiciones de acceso a los mercados mundiales de los países de bajos ingresos. En 2011 el valor conjunto de las importaciones de prendas de vestir de la UE (44%) y los Estados Unidos (23%) representó dos terceras partes del valor total de las importaciones mundiales de prendas de vestir (431.000 millones de dólares EE.UU.). Los mercados de varios países emergentes también están cobrando importancia como mercados de destino. Entre 2009 y 2011 las importaciones del Brasil, Chile, China, la India, la Federación de Rusia y Tailandia aumentaron entre el 65% y el 132%. El valor total de las importaciones de prendas de vestir de esos seis mercados fue de 17.100 millones de dólares EE.UU. en 2011, en comparación con 3.900 millones de dólares EE.UU. en 2005.

La evolución de la política comercial y las condiciones de acceso a los mercados ha ido acompañada de una nueva dinámica en el mercado de las prendas de vestir. Las cadenas de suministro han experimentado una profunda reestructuración para atender a las nuevas demandas del mercado de "moda rápida", caracterizado por la brevedad de los plazos para la expedición de mercancías, mayores exigencias de calidad y bajo volumen de existencias a nivel del comercio minorista. Esa reestructuración hacia nuevos estilos y modelos asigna prioridad a los ciclos de entrega más cortos, una mano de obra más cualificada y una mejor gestión de la cadena de suministro, en particular en relación con la producción de tejidos, el abastecimiento de materias primas y el proceso de acabado. A escala global, los compradores e intermediarios de todo el mundo acuden con creciente frecuencia a proveedores que pueden suministrar materias primas, coordinar las operaciones de logística, promover la creatividad y operar en lugares dispersos geográficamente a fin de acortar los ciclos de entrega. La necesidad de contar con redes de transporte rápido y fiable y de reducir al mínimo el tiempo necesario para el despacho de aduanas ha adquirido tanta importancia como el costo de la mano de obra y las materias primas.

**Gráfico 3.10 Dificultades con que se tropieza para conectar a los países en desarrollo a las cadenas de valor del sector de los textiles y las prendas de vestir (porcentaje de respuestas)**



Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854385>

El resultado de esa evolución ha sido la fusión, en medida considerable, de las cadenas de suministro, con la consiguiente reducción del número de países y aumento del tamaño de los proveedores, y el surgimiento de relaciones estratégicas de abastecimiento. Los principales compradores ya no recurren a múltiples empresas pequeñas que prestan servicios de corte, confección y acabado a la vieja usanza, sino que establecen relaciones comerciales con un número menor de proveedores estratégicos, que gestionan la producción en muchas fábricas y en muchos lugares del mundo, comparten la responsabilidad financiera, proporcionan servicios con mayor valor añadido y, en definitiva, obtienen una proporción mayor de las utilidades del comercio de textiles y prendas de vestir. A partir de 2005, la fabricación de prendas de vestir disminuyó abruptamente en la República Dominicana (-194%), Costa Rica (-174%), Filipinas (-63%), México (-57%), el Taipei Chino (-57%), Swazilandia (-51%) y Sudáfrica (-45%), pero su valor ha aumentado fuertemente en Bangladesh (+192%), Viet Nam (+181%), China (+106%), Malasia (+84%), Camboya (+82%), el Pakistán (+79%) y la India (+64%).

Las respuestas al cuestionario de la OCDE y la OMC recibidas reflejan esos cambios en la dinámica del mercado. En total se recibieron 106 respuestas de 47 países, incluidas las respuestas de 39 empresas líderes de 27 países (19 de ellas de países o territorios en desarrollo) y de 63 proveedores de 35 países en desarrollo. Cinco de las empresas líderes y uno de los proveedores de países en desarrollo tenían ingresos superiores a los 1.000 millones de dólares EE.UU.

Tanto los proveedores de países en desarrollo como las empresas líderes (gráfico 3.10) asignaban alta prioridad a los procedimientos aduaneros (32 respuestas y 15 respuestas, respectivamente). La eficiencia de los procedimientos aduaneros es sumamente importante en una cadena de valor caracterizada por el bajo volumen de las existencias a nivel del comercio minorista, el gran volumen de pedidos y los procesos de fabricación “justo a tiempo”, que permiten responder a los rápidos cambios en las tendencias de la moda. La importancia de la rapidez también se observa en la alta prioridad asignada a la necesidad de eliminar las limitaciones resultantes del costo y las demoras en relación con la expedición de mercancías (25 respuestas de proveedores y 10 de empresas líderes) y de la falta de capacidad suficiente de los medios o las conexiones de transporte aéreo, marítimo o terrestre (12 respuestas de empresas líderes). Las políticas comerciales siguen constituyendo un obstáculo más importante en la rama de producción de los textiles y las prendas de vestir que en la mayoría de las demás cadenas de valor: 16 proveedores y 11 empresas líderes mencionaron los elevados derechos de importación y los acuerdos de exportación y de concesión de licencias.

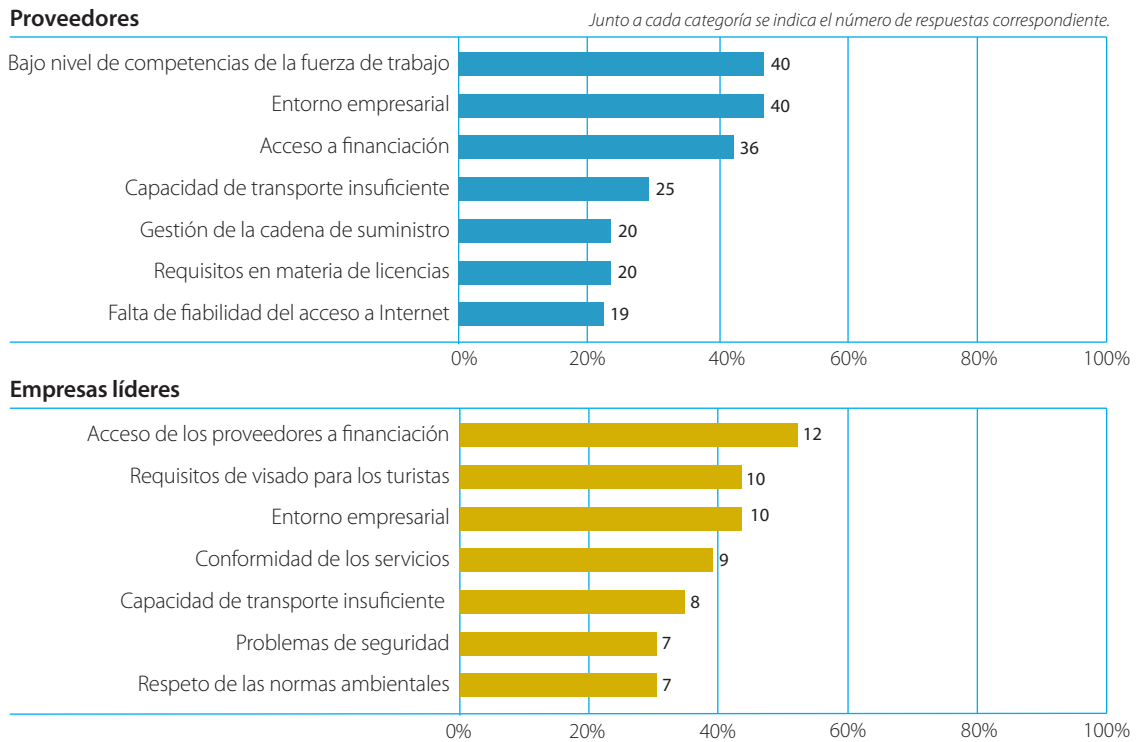
Por su parte, los proveedores mencionaron el acceso a la financiación como el obstáculo más importante con que tropezaban para incorporarse a las cadenas de valor en el sector de los textiles y las prendas de vestir (52%). Como resultado de la crisis económica de 2008-2009, todos los compradores tomaron conciencia de la importancia que revestía la estabilidad financiera de los proveedores. La crisis ha incrementado considerablemente las dificultades para obtener crédito y, en el futuro, las empresas tendrán que demostrar su solidez financiera para poder convertirse en proveedores. Para colmo, algunos clientes se están demorando en pagar y los bancos están restringiendo el acceso al crédito. La disminución general del acceso al crédito afecta a todos los proveedores, pero las más perjudicadas como resultado de la renuencia de quienes conceden los créditos a asumir riesgos en sus decisiones sobre préstamos son las pequeñas y medianas empresas y las empresas de propiedad local (cuyo capital de explotación es menor) (Barrie y Ayling, 2009; Driscoll y Wang, 2009).

Al preguntárseles sobre los factores que influían en sus decisiones en materia de fuentes de abastecimiento e inversiones en las cadenas de valor, tanto los proveedores como las empresas líderes mencionaron los costos de producción (70% y 48%, respectivamente) y la capacidad de cumplir con las normas (50% y 48%, respectivamente). Hubo mucho menos acuerdo en cuanto a la importancia de las competencias de la fuerza de trabajo: para los proveedores la falta de competencias era un obstáculo importante (55%), mientras que para las empresas líderes ese factor tenía menor importancia (19%). Esa divergencia de opiniones refleja probablemente las diferentes perspectivas de los encuestados. Mientras que los contingentes contribuyen inicialmente al establecimiento de la industria textil y de prendas de vestir en los países en desarrollo, para que un país pueda mantener o mejorar su posición en la cadena de valor mundial de prendas de vestir se requiere un proceso continuo de capacitación de la fuerza de trabajo. A largo plazo, la capacidad de innovación depende de que se disponga del capital humano adecuado (Gereffi y Frederick, 2010).

### **Turismo**

En 2012 el número de arribos de turistas superó los 1.000 millones por vez primera. A pesar de perturbaciones esporádicas, el número de arribos de turistas internacionales ha aumentado prácticamente de manera ininterrumpida: de 277 millones en 1980, a 528 millones en 1995 y a 1.035 millones en 2012.<sup>11</sup> Los países en desarrollo desempeñan un papel cada vez más destacado en este sector en expansión. El turismo es uno de los tres principales productos de exportación de la mayoría de los países en desarrollo. Asimismo, es el primer producto de exportación de, por lo menos, 11 PMA y representa un importante sector de la actividad económica de todos los PMA que han logrado salir de la categoría de países menos adelantados o que están a punto de hacerlo.

**Gráfico 3.11 Dificultades con que se tropieza para conectar a los países en desarrollo a las cadenas de valor del sector del turismo (porcentaje de respuestas)**



Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888932854404>

El sector del turismo contribuye al crecimiento económico de los países en desarrollo y puede ser una fuente importante de crecimiento adicional. El turismo genera mucho empleo y está vinculado a otros muchos sectores de la economía. Además, contribuye directamente a reducir la pobreza, especialmente entre las mujeres. Esas ventajas han sido reconocidas por los encargados de formular políticas a nivel nacional e internacional. En las estrategias de desarrollo de los PMA y de otros países de bajos ingresos con frecuencia se asigna especial importancia al sector del turismo y se reconoce su gran potencial para estimular el crecimiento y reducir la pobreza. En la mayoría de los estudios de diagnóstico sobre la integración comercial de los PMA se indica que el turismo es un sector prioritario para el crecimiento y las exportaciones.

En la presente sección se examinan las cadenas de valor en el sector del turismo y la función que cumplen las empresas de países en desarrollo en ese sector global. Se hace especial hincapié en la identificación de los obstáculos con que tropiezan las empresas de los países en desarrollo para conectarse a las cadenas de valor en el sector del turismo, o que hacen que a los países en desarrollo les resulte difícil beneficiarse con el turismo. El análisis está basado en las 113 respuestas de empresas líderes y operadores turísticos de países en desarrollo en 46 países a una encuesta de seguimiento realizada conjuntamente por la OCDE, la OMC y la Organización Mundial del Turismo (OMT) en colaboración con la Cámara de Comercio Internacional (CCI), el Centro de Comercio Internacional (ITC) y la iniciativa "Grow Africa". En total respondieron a la encuesta 23 empresas líderes de 17 países (entre ellos, seis países en desarrollo) y 83 operadores turísticos de 34 países en desarrollo. Tres de las empresas líderes tenían una cifra de negocios superior a los 1.000 millones de dólares anuales. De las respuestas a la encuesta (gráfico 3.11) se desprende en particular lo siguiente:

- La calidad del entorno empresarial general y el acceso a la financiación son elementos fundamentales para que los proveedores de los países de ingresos bajos y medianos puedan funcionar de forma eficaz y conectarse a las cadenas de valor mundiales. Esta observación concuerda con las conclusiones de estudios empíricos sobre el tema y observaciones empíricas.
- Las competencias del personal son otro factor decisivo para el éxito de los proveedores de servicios en el sector del turismo. Aunque en los estudios efectuados en el pasado se ha prestado menos atención a este factor, no es sorprendente que las competencias sean un factor importante en vista de la frecuencia y la importancia de los contactos personales entre los proveedores de servicios y los clientes en el sector del turismo.
- La apertura a las importaciones, la seguridad y un régimen de visados que funcione sin tropiezos son otros elementos indispensables para el crecimiento sostenido y sostenible del sector del turismo.
- La disponibilidad y la calidad de la infraestructura desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del sector del turismo porque permiten a los turistas ingresar en el país y viajar en él.

A fin de aprovechar al máximo los efectos benéficos del sector del turismo en otros sectores de la economía, es importante tener en cuenta los vínculos con esos otros sectores, como la posibilidad de obtener alimentos producidos por la economía local, ofrecer otros servicios de esparcimiento o vender productos locales a los turistas. Se está tratando cada vez más de planificar el crecimiento del sector sobre la base de una utilización eficiente de los recursos, especialmente el agua y la energía, a fin de controlar el impacto del sector en el medio ambiente.

Se requiere una gestión cuidadosa de los vínculos con otras partes de la economía para que el sector del turismo pueda desarrollar plenamente su potencial. En el ámbito de la formulación de la política nacional, es necesario coordinar las actividades de distintos ministerios -en particular los de turismo y comercio- con las de otros organismos, comunidades de empresarios y autoridades locales. En el contexto de la ayuda para el comercio, se necesitará la coordinación entre los organismos de ejecución de los donantes y los países asociados, y entre distintas esferas destinatarias de la ayuda -en particular la infraestructura y el turismo- y posiblemente un incremento del volumen habitual de los proyectos de ayuda destinados al sector del turismo.

Hay pruebas de que los donantes y los organismos de ejecución reconocen la necesidad de coordinar los proyectos de asistencia técnica en la esfera del turismo. Varios proyectos recientes tratan de fortalecer simultáneamente el sector del turismo propiamente dicho y los sectores de suministro, como las artesanías o la agricultura. La ejecución de esa clase de proyectos se ve facilitada por la creciente coordinación entre los organismos internacionales, especialmente en el marco del Comité Directivo de las Naciones Unidas sobre turismo para el desarrollo.<sup>12</sup>

### **Transporte y logística**

El transporte y la logística es un sector en que las cadenas de valor mundiales desempeñan una función fundamental ya que sirven para conectar a los países, difundir tecnología y promover las mejores prácticas en todo el mundo. En este sector, las cadenas de valor se caracterizan por la diversidad de las empresas líderes que participan en ellas - entre las que se cuentan importantes empresas de transporte marítimo, de envíos urgentes y de expedición de carga - y la diversidad de las empresas locales con las que se asocian. Cada vez más las cadenas de valor en el sector del transporte y la logística están ampliando el alcance de sus operaciones a los países en desarrollo, en particular algunos países de ingresos bajos y países menos adelantados.



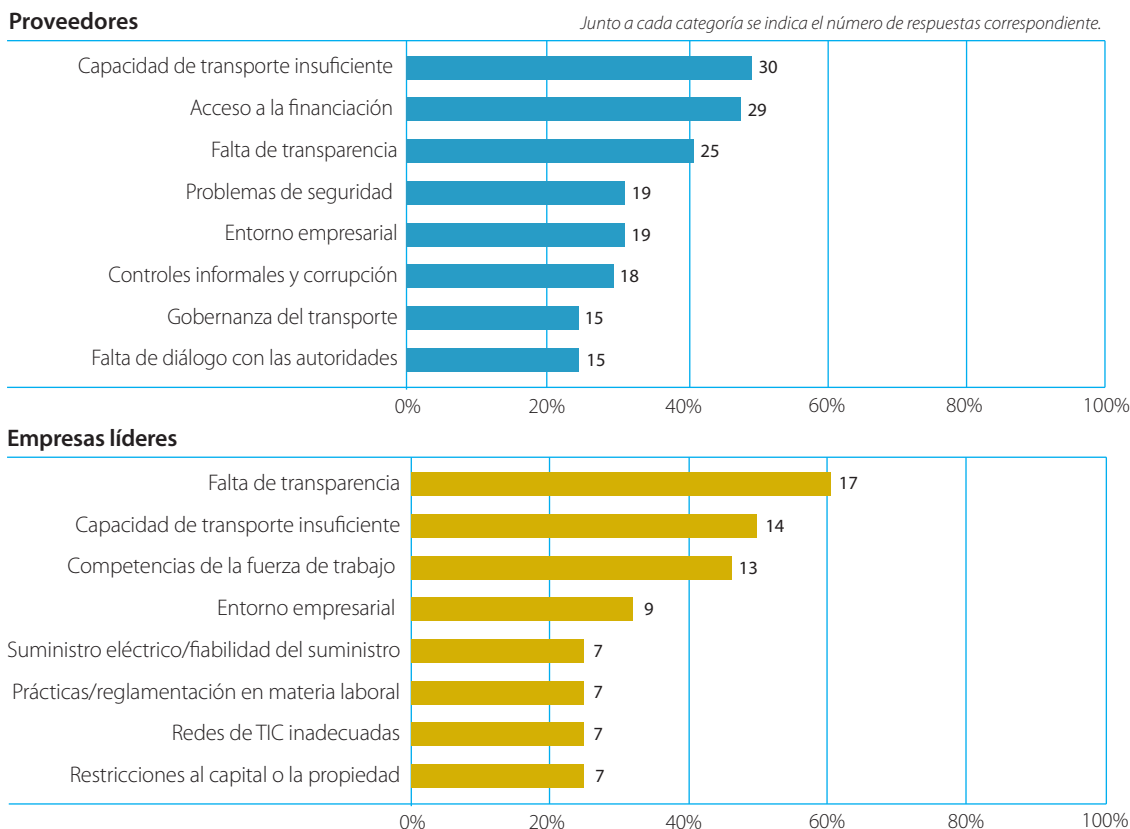
Además de la función que desempeña como cadena de valor, el sector del transporte y la logística también tiene importancia decisiva para el funcionamiento de otros sectores de la economía. Los sectores manufacturero y agrícola dependen del transporte para que sus productos lleguen a los consumidores de forma rápida, económica y fiable. El modelo empresarial basado en cadenas de valor, que tanta importancia ha adquirido en sectores como la electrónica o la agroalimentación, no puede ponerse en práctica sin un sector de transporte y logística sólido en cada uno de los países que participan en la cadena de valor. Los datos parecen indicar que los países con mejor desempeño a nivel de la logística tienden a especializarse en mayor medida en las cadenas de valor del sector manufacturero.

En efecto, el transporte y la logística tienen vínculos directos o indirectos con importantes objetivos de desarrollo económico y social. Por un lado, el sector puede incrementar los resultados comerciales, lo que, en circunstancias apropiadas, genera un aumento de los ingresos, más empleo y la reducción de los índices de pobreza. Además, el desempeño del sector es uno de los principales factores que determinan la capacidad de los gobiernos para distribuir entre la población, al costo más bajo posible, importantes productos necesarios para el desarrollo humano, como alimentos básicos y vacunas, en especial en zonas alejadas.

Según los datos disponibles, en el mundo en desarrollo se observa una alentadora tendencia a mejorar muchos aspectos del funcionamiento del sector del transporte y la logística. Desde luego, los resultados varían considerablemente de una región a otra, lo que es indicio de que existen importantes posibilidades de intercambio de conocimientos Sur-Sur en la materia. En cuanto a los principales factores que influyen en el funcionamiento de la cadena de valor en el sector del transporte y la logística, según un estudio realizado por la OCDE y la OMC<sup>13</sup> sobre la base de información proporcionada por el sector privado (gráfico 3.12) pueden observarse las siguientes tendencias:

- *Infraestructura*: la falta de una infraestructura comercial y de transporte adecuada sigue constituyendo una grave limitación en muchos países en desarrollo. Sin embargo, hay indicios de que en los últimos años la situación ha mejorado en el África Subsahariana, el Oriente Medio y el África septentrional. No obstante, la tendencia más sorprendente es la rápida difusión de la tecnología de la información y las comunicaciones en la mayoría de las regiones en desarrollo. La telefonía móvil, en particular, podría contribuir en gran medida a subsanar los problemas en materia de comunicaciones, especialmente en las zonas rurales. La disponibilidad de dispositivos de telecomunicaciones baratos y de fácil uso reviste especial interés a la hora de establecer agrupaciones en el sector agropecuario o el turismo ecológico en países en desarrollo. Ésta es una esfera en que los donantes (multilaterales y bilaterales), los gobiernos de los países asociados y el sector privado han hecho importantes contribuciones para lograr un resultado significativo en términos de desarrollo.
- *Procedimientos aduaneros y otros procedimientos en frontera*: en la mayoría de las regiones se observan mejoras evidentes en este ámbito, pero las mejoras a nivel de los procedimientos aduaneros son más marcadas. En parte, esta dinámica refleja la difusión mundial de las mejores prácticas mediante instrumentos internacionales, así como la participación activa de los donantes y los países asociados en la modernización de los procedimientos aduaneros. No obstante, para mejorar el funcionamiento de las cadenas de suministro, también hay que prestar atención a otros organismos que intervienen en la frontera, como los organismos de salud/cuarentena y los responsables de aplicar medidas sanitarias y fitosanitarias. Esos organismos son especialmente importantes en el caso de los países en desarrollo que participan en cadenas de valor emergentes en el sector agroalimentario.

**Gráfico 3.12 Dificultades con que se tropieza para conectar a los países en desarrollo a las cadenas de valor en el sector del transporte y la logística (porcentaje de respuestas)**



Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888932854423>

- **Servicios del sector privado y reglamentación:** los datos indican que, en líneas generales, la calidad de los proveedores privados de servicios de transporte y logística está mejorando a nivel mundial, por lo que parecería que los esfuerzos orientados al desarrollo del sector privado en este ámbito están dando fruto. En cambio, en lo que respecta a la reglamentación que apoya y determina el desempeño del sector privado, las mejoras avanzan con más lentitud. Es importante que quienes se encargan de formular las políticas, así como quienes tienen la responsabilidad de regular el sector, velen por que la mayor participación del sector privado no se vea inhibida por un entorno reglamentario indebidamente restrictivo.
- **Trámites burocráticos:** según datos del proyecto del Banco Mundial “Doing Business”, si bien es evidente que en muchos aspectos el funcionamiento de las cadenas de valor en el sector del transporte y la logística ha mejorado, los trámites burocráticos siguen siendo un problema grave para los importadores y exportadores en muchos países en desarrollo. En años recientes, las formalidades en materia de documentación apenas han disminuido mientras que los costos han aumentado en muchos países. Muchos países deberían seguir reduciendo las demoras y mejorar el funcionamiento de las cadenas de suministro mediante la racionalización de los requisitos burocráticos.

- **Gobernanza:** frente a un exceso de formalidades burocráticas, los operadores frecuentemente se muestran más dispuestos a efectuar pagos officiosos para acelerar los trámites, lo que atenta contra la optimización de la gobernanza. Los datos indican que los problemas a nivel de la gobernanza siguen siendo una importante limitación en muchos países en desarrollo. La incertidumbre vinculada a una gobernanza deficiente de la cadena de suministro puede significar un aumento de los costos indirectos de los operadores. Por lo general, los proveedores de servicios de transporte y logística prefieren aceptar una demora conocida de antemano, aunque no sea todo lo breve que debería ser, que hacer frente a una demora altamente incierta. Por consiguiente, el mejoramiento de la gobernanza debería ser un aspecto importante de la optimización de las cadenas de valor en todo el mundo.

Los países asociados en general están de acuerdo en que la inversión privada nacional y extranjera y la asistencia oficial para el desarrollo son fuentes importantes de financiación para el desarrollo de las cadenas de valor en el sector del transporte y la logística. Según los países asociados, las siguientes esferas seguirán siendo de fundamental importancia para el sector: *Infraestructura física:* muchos países en desarrollo siguen necesitando inversiones considerables en infraestructura básica, como puertos, aeropuertos, carreteras y enlaces ferroviarios. Sin embargo, no basta con movilizar fondos para la inversión inicial; también se necesita disponer de fondos para el mantenimiento continuo de las instalaciones, de modo que sigan siendo productivas durante años. *Infraestructura “no física”:* el desarrollo de la infraestructura física sólo reporta máximos beneficios cuando va acompañado de la reglamentación necesaria del sector del transporte, ya que en ella se establecen las condiciones para el acceso de los operadores a importantes puntos de entrada internacionales. Los procedimientos aduaneros y en frontera también son importantes, ya que pueden ser causa de las demoras y la incertidumbre que afrontan los comerciantes. Por último, el desarrollo del sector privado también es decisivo, pues este sector es el motor de la modernización tecnológica del sector del transporte y la logística, función cuya importancia aumenta a medida que se desarrollan las cadenas de valor en el sector del transporte y la logística.

### **Tecnología de la información y las comunicaciones**

Las cadenas de valor del sector de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) están integradas por empresas que realizan una amplia gama de actividades manufactureras y de prestación de servicios. Debido a las normas técnicas y a la normalización de diseños e interfaces, las cadenas de valor dedicadas a la fabricación de productos de la TIC tienen carácter modular; en ellas los proveedores producen componentes siguiendo el diseño que proveen las empresas líderes. Como resultado de ese carácter modular, la fabricación de productos de la TIC es una de las actividades en que el proceso de producción está más fragmentado a nivel internacional y en que la proporción de insumos importados es muy elevada.

Las cadenas de valor dedicadas a la fabricación de productos de la TIC están concentradas en la “Fábrica Asia”. China, el Japón y Corea son los productores más grandes; las exportaciones chinas de productos de la TIC representan el 37% de las exportaciones mundiales de productos de la TIC. Con excepción de la India, Indonesia y Filipinas, los países menos adelantados y los países de ingresos medianos y bajos participan marginalmente en la producción y el comercio que tienen lugar en el marco de cadenas de fabricación de productos de la TIC. La posibilidad de que un país en desarrollo se integre satisfactoriamente en las cadenas de valor dedicadas a la fabricación de productos de la TIC depende, entre otras cosas, de su proximidad a un gran mercado o a una red regional de producción como la “Fábrica Asia”.

Los servicios de TIC pueden ofrecer a los países en desarrollo más posibilidades de integración en las cadenas de valor de la TIC, ya que la distancia y las economías de escala son menos importantes que en el caso de las manufacturas. Además, los servicios de TIC, como las telecomunicaciones y los servicios de informática, son insumos vitales para otros sectores y, por ende, de crucial importancia para la productividad de las empresas nacionales y el desarrollo económico general de un país. Las respuestas al cuestionario de la OCDE y la OMC destinado a los países asociados confirman que los países en desarrollo asignan mayor prioridad a los servicios de TIC que a la fabricación de productos de la TIC. Más del 55% de los receptores de asistencia oficial para el desarrollo ha incluido los servicios de comunicaciones y los servicios de informática e información en sus estrategias de desarrollo, pero sólo el 12% ha incluido la fabricación de equipo de oficina y telecomunicaciones.

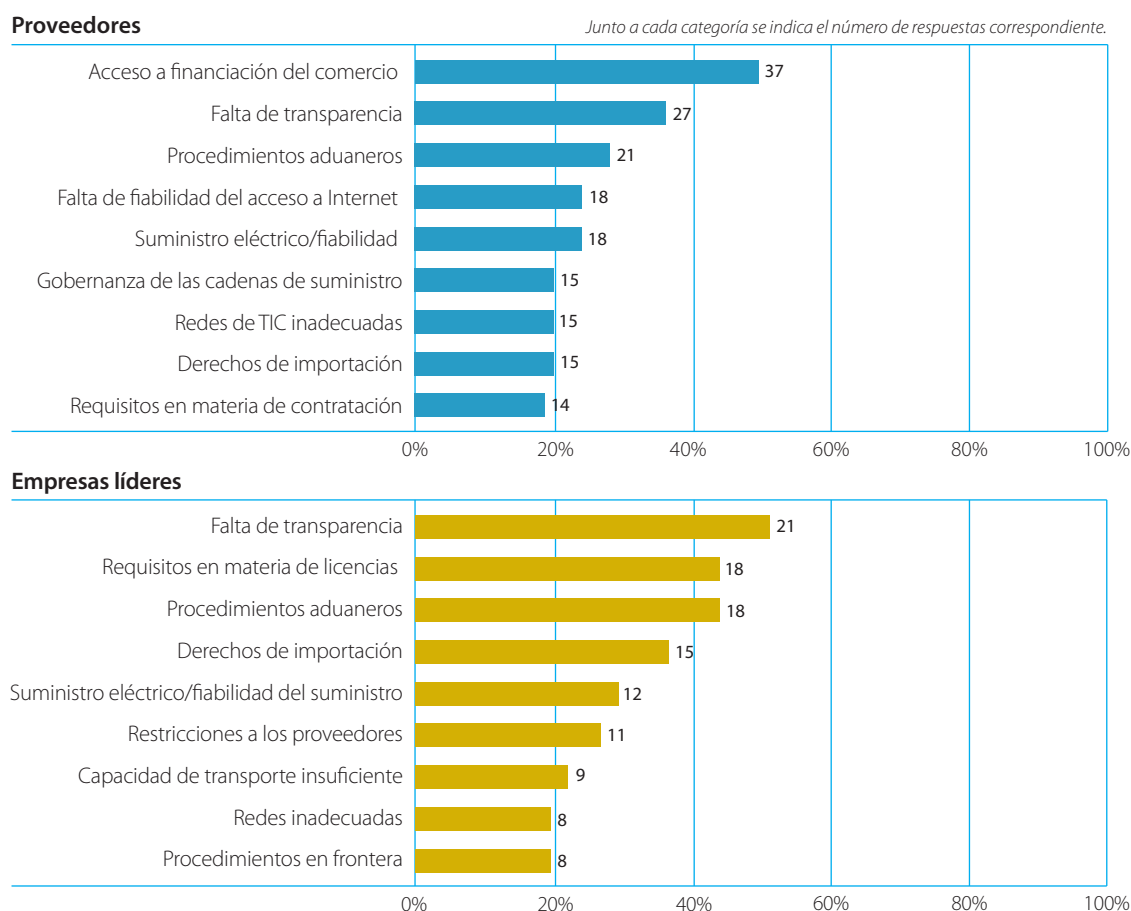
La reglamentación de las telecomunicaciones desempeña una importante función en la productividad de las empresas y el desarrollo económico al promover el acceso universal y garantizar la competencia. Desde mediados del decenio de 1990, los países en desarrollo vienen privatizando a los operadores de propiedad estatal, estableciendo organismos de reglamentación independientes e introduciendo la competencia en el mercado. La mayoría de los países de América Latina ha abierto plenamente sus mercados de telecomunicaciones a la competencia, en tanto que en África y los Estados Árabes siguen existiendo algunos monopolios o la competencia sigue siendo limitada. Al igual que en el caso de los países desarrollados, los países en desarrollo se enfrentan con problemas de reglamentación, como los que se plantean a nivel de la gestión del espectro o la interconexión mediante el Protocolo de Internet. Los países en desarrollo han avanzado considerablemente en la liberalización de sus mercados de telecomunicaciones, pero algunos de ellos siguen aplicando restricciones a la propiedad extranjera o conservan facultades discrecionales en relación con la concesión de licencias y la entrada de empresas extranjeras.

El acceso a la infraestructura de la TIC y su utilización son condiciones necesarias para el desarrollo económico y pueden servir de importante catalizador para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Desde 2005, los países en desarrollo han realizado considerables progresos en el desarrollo de la infraestructura de la TIC. En los PMA, la penetración de la telefonía móvil aumentó del 7% en 2005 al 46% en 2011. A pesar de esos progresos, la brecha digital entre los países desarrollados y los países en desarrollo, en particular los PMA, sigue siendo considerable. Sólo el 7% de los habitantes de los PMA utilizan Internet y la penetración de la banda ancha fija es inferior al 1%. Sin embargo, está aumentando rápidamente el acceso a la banda ancha móvil, y se prevé que el porcentaje de abonados en África aumentará del 4% en 2011 al 11% para finales de 2013.

Tras la difusión de la telefonía móvil, los países en desarrollo deben hacer frente ahora al desafío de garantizar a particulares y empresas el acceso a la banda ancha necesario para fomentar el crecimiento y el desarrollo económicos. Aunque las inversiones de infraestructura en cables submarinos están impulsadas en buena medida por el sector privado, la financiación del desarrollo y la asociación entre los sectores público y privado pueden incentivarlas y multiplicar sus efectos. Además de facilitar las inversiones en infraestructura, los organismos encargados de la formulación de políticas y de la reglamentación se enfrentan con el desafío de aumentar la competencia en el acceso a cables submarinos de manera que la disminución de los precios de acceso acelere la difusión de la banda ancha.

La TIC facilita el desarrollo económico y social de las empresas y los hogares que la utilizan. Gracias a Internet y la telefonía móvil el comercio electrónico se ha hecho realidad. El comercio electrónico proporciona a los empresarios mayor acceso a los mercados nacionales y extranjeros y permite suministrar nuevos tipos de servicios, como las transferencias de dinero mediante teléfonos móviles. No obstante, los países en desarrollo siguen enfrentándose con importantes problemas a nivel del comercio electrónico, como la falta de acceso a Internet, la inseguridad de los sistemas de pago, la falta de "alfabetización digital" o de redes de distribución adecuadas y procedimientos aduaneros inadecuados para la expedición de los productos vendidos en línea.

**Gráfico 3.13 Dificultades con que se tropieza para conectar a los países en desarrollo a las cadenas de valor en el sector de la tecnología de la información y las comunicaciones (porcentaje de respuestas)**



Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854442>

El análisis de las respuestas de 80 proveedores de 41 países y 44 empresas líderes de 30 países (nueve de ellas con una cifra de negocios anual superior a los 1.000 millones de dólares EE.UU.) al cuestionario de la OCDE y la OMC dirigido al sector privado da una idea de las principales dificultades con que tropiezan las empresas de los países en desarrollo cuando tratan de entrar en cadenas de valor de la TIC, establecerlas o avanzar en ellas.

Las dificultades relacionadas con el comercio que mencionan los proveedores -así como las empresas líderes- con mayor frecuencia son la falta de acceso a la financiación del comercio y los procedimientos aduaneros (gráfico 3.13). Además, las empresas líderes consideran que las peticiones oficiosas de pago constituyen un problema habitual en sus relaciones comerciales con proveedores de países en desarrollo. Para los proveedores de países en desarrollo, las principales limitaciones a nivel de la oferta son la falta de acceso a la financiación, así como de mano de obra con cualificaciones en materia de TIC. Las empresas líderes consideran que el principal obstáculo a que hacen frente para establecer una presencia comercial en un país en desarrollo es la falta de un entorno empresarial favorable, así como de transparencia en el entorno reglamentario.

Por consiguiente, en muchos casos, las empresas de TIC se enfrentan con problemas similares a los de los proveedores en otras cadenas de valor y se beneficiarían si recibiesen ayuda para el comercio destinada a subsanar limitaciones horizontales importantes, como las relacionadas con la financiación (incluida la financiación del comercio), el entorno empresarial y reglamentario, los procedimientos aduaneros y las demoras a nivel de las aduanas. Además, las intervenciones de la ayuda para el comercio son importantes para ayudar a superar tres obstáculos específicos del sector: la falta de mano de obra con conocimientos en materia de TIC, la falta de infraestructura de TIC adecuada y la reglamentación de los mercados de telecomunicaciones.

Además, las respuestas al cuestionario de la OCDE y la OMC revelan que, aunque para muchos proveedores de países en desarrollo la infraestructura de la TIC tiene la misma importancia que el suministro de electricidad, el suministro de electricidad es la principal limitación a nivel de la oferta a la que hacen frente los proveedores de los PMA. El volumen de la ayuda destinada a proyectos de TIC es muy inferior al de la ayuda destinada a la infraestructura de transporte y la energía, lo que obedece al hecho de que las inversiones en infraestructura de la TIC suelen correr a cargo del sector privado y requieran menos capital. Por otra parte, la brecha digital entre los países en desarrollo y los países desarrollados no se ha cerrado y, en el caso de los PMA, va en aumento.

## LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO

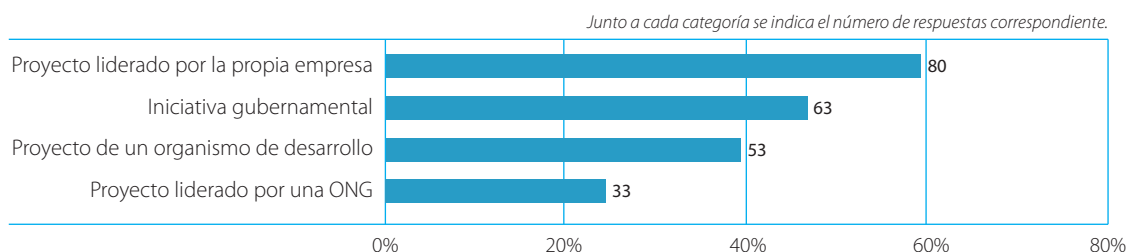
La Iniciativa de la Ayuda para el Comercio siempre ha reconocido el papel fundamental que desempeña el sector privado. Los estudios de casos reunidos como parte de la preparación del tercer Examen Global de la Ayuda para el Comercio arrojaron algo de luz sobre la convergencia de los programas del sector público y el sector privado (Banco Mundial, 2011; OCDE/OMC, 2013). Además, los donantes y los países asociados han indicado que han intensificado el diálogo que mantienen con el sector privado (véase el capítulo 2).

En la presente sección se describen los principales factores que impulsan la participación del sector privado en las actividades de creación de capacidad en los países en desarrollo, y se proporciona la evaluación, por el sector privado, de la eficacia de los programas de los donantes para conectar a las empresas proveedoras de los países en desarrollo a las cadenas de valor. Por último, se presentan las enseñanzas que se han extraído de las iniciativas encaminadas a conectar a los proveedores de los países en desarrollo con las cadenas de valor.

La encuesta de la OCDE y la OMC proporciona información adicional sobre esta convergencia y sobre las asociaciones entre el sector público y el sector privado en la esfera de la ayuda para el comercio. De las 219 empresas líderes encuestadas, más del 65% declaró que participaban en iniciativas destinadas a conectar mejor a los países en desarrollo a las cadenas de valor de las empresas. Esas iniciativas fundamentalmente partían de las propias empresas, pero también era importante el porcentaje de las que se emprendían en asociación con gobiernos y organismos donantes; más del 40% de las empresas líderes participaban en proyectos liderados por organismos de desarrollo (gráfico 3.14).

Gradualmente ha ido surgiendo una nueva generación de programas destinados a conectar mejor a los países en desarrollo a cadenas de valor; en ellos participan donantes, países asociados, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil. Por ejemplo, el programa *“Grow Africa”* es una plataforma de asociación creada por la Comisión de la Unión Africana, la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) y el Foro Económico Mundial que tiene por objeto acelerar las inversiones del sector privado, facilitar la constitución de asociaciones entre diversas partes interesadas y difundir y dar a conocer las mejores prácticas y las iniciativas que ya están en marcha, con miras a promover la transformación de la agricultura africana sobre la base de las prioridades nacionales en ese sector.

**Gráfico 3.14 Iniciativas emprendidas por las empresas líderes para conectar a los proveedores de los países en desarrollo a cadenas de valor (porcentaje de respuestas)**

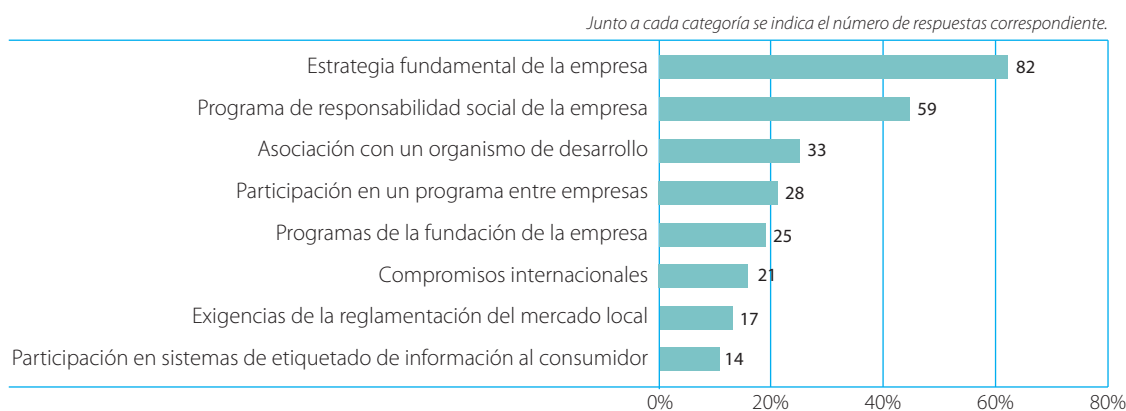


Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854461>

Las empresas líderes emprenden iniciativas destinadas a conectar mejor a los proveedores de los países en desarrollo a sus cadenas de valor fundamentalmente por interés propio. La estrategia que guía el quehacer fundamental de cada empresa es el principal motivo (gráfico 3.15). Además, más del 40% de las iniciativas de las empresas líderes en esta esfera guarda relación con sus programas de responsabilidad social. La participación en programas entre empresas (por ejemplo, los códigos de conducta de los proveedores) y la filantropía también figuran entre esos motivos. Una de cada cuatro empresas líderes participa en programas específicos en esta esfera en asociación con organismos de desarrollo.

**Gráfico 3.15 Motivos de las empresas líderes para conectar mejor a los proveedores de los países en desarrollo a sus cadenas de valor (porcentaje de respuestas)**



Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854480>

Según las empresas líderes, el efecto de esas iniciativas había sido mayormente positivo: sólo un pequeño porcentaje (menos del 5%) de las empresas participantes opinaba que esa clase de iniciativas no había tenido efectos o que sus efectos habían sido negativos. Los esfuerzos por conectar mejor a los países en desarrollo a sus cadenas de valor habían ayudado a las empresas líderes a desarrollar productos nuevos, a exportar más y a ahorrar gastos. Además, los resultados logrados estaban en perfecta consonancia con los objetivos de la comunidad del desarrollo, como incrementar las competencias de los trabajadores, reducir la pobreza, obtener mejores resultados a nivel del medio ambiente, crear puestos de trabajo, mejorar la infraestructura, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar la salud de los trabajadores o las comunidades locales. Los consumidores también se habían beneficiado con la disminución de los precios (gráfico 3.16).

**Gráfico 3.16 Evaluación por las empresas líderes del efecto de las actividades encaminadas a conectar a proveedores de países en desarrollo a las cadenas de valor (porcentaje de respuestas)**

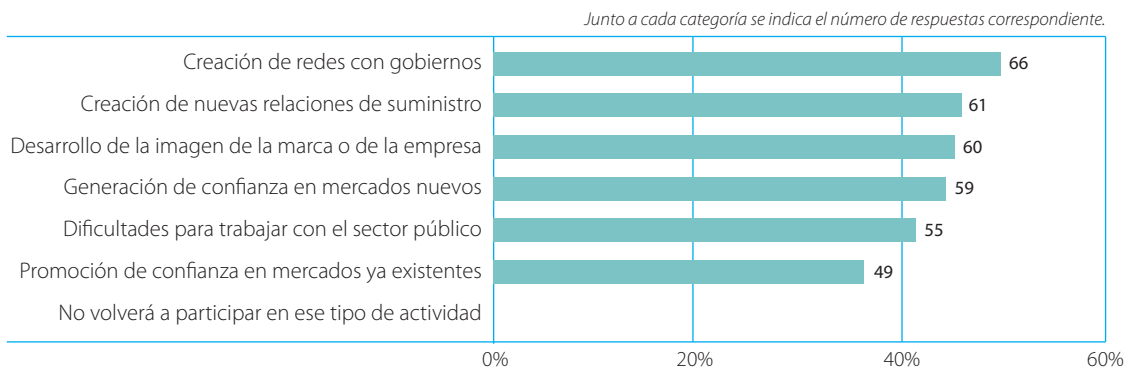


Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854499>

Las enseñanzas extraídas de esas experiencias también eran positivas. Ninguna de las empresas encuestadas excluyó participar en el futuro en actividades de esa naturaleza (gráfico 3.17). Las empresas líderes consideraban que las actividades de creación de cadenas de valor en los países en desarrollo habían sido útiles para la empresa: en particular, habían contribuido a establecer nuevas relaciones con proveedores y consumidores, así como a mejorar la imagen de la empresa. Sin embargo, cerca del 40% de las empresas que participaron en la encuesta seguían experimentando dificultades para trabajar con el sector público y opinaban que podían seguir mejorándose las asociaciones entre el sector público y el sector privado (gráfico 3.17).

**Gráfico 3.17 Conectar a los proveedores de países en desarrollo a cadenas de valor: enseñanzas extraídas (porcentaje de respuestas)**



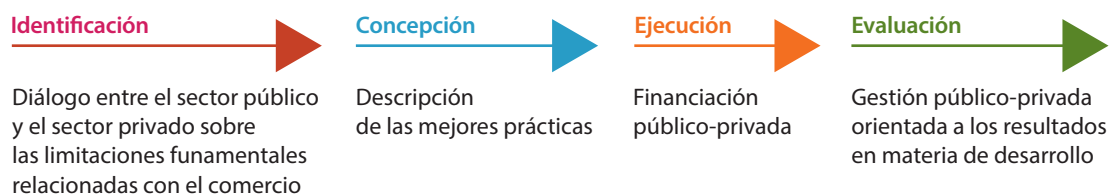
Fuente: Cuestionario OCDE/OMC 2013, [www.aid4trade.org](http://www.aid4trade.org).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932854518>



En el ciclo de vida de los proyectos de ayuda para el comercio hay cuatro etapas diferentes en que el sector privado puede participar en mayor medida en esa clase de proyectos: en la etapa de identificación de los proyectos con objeto de reducir las limitaciones fundamentales relacionadas con el comercio; en esta etapa se puede pedir al sector privado que facilite información sobre los obstáculos que hay que eliminar o los incentivos que es preciso incrementar (OCDE, 2013c); en la etapa de concepción de los proyectos, en la que el sector privado puede compartir las mejores prácticas que haya observado en otros programas de ayuda para el comercio o en programas que hayan ejecutado las propias empresas; en la etapa de ejecución de los proyectos, en la que el gobierno, los donantes y las empresas privadas pueden aunar fuerzas para incrementar el número de medidas y maximizar su repercusión; y en la etapa de gestión y evaluación de los proyectos, en la que el sector privado puede aportar pruebas de su éxito o fracaso (gráfico 3.18).

**Gráfico 3.18 Gestión público-privada de los programas de ayuda para el comercio**



Fuente: OCDE (2013c).

## CONCLUSIONES

Las cadenas de valor crean oportunidades de crecimiento económico en los países en desarrollo. El análisis de las cadenas de valor de los sectores agroalimentario, de la TIC, de los textiles y las prendas de vestir, del turismo, y del transporte y la logística revela que los países en desarrollo forman parte integrante de esas cadenas de valor, y que pueden aprovechar su participación en ellas para lograr objetivos en materia de crecimiento, empleo y reducción de la pobreza. De las respuestas al cuestionario de la OCDE y la OMC también se desprende que es mucho lo que se puede hacer para mejorar esa participación; muchos países en desarrollo ven menoscabada su competitividad como resultado de procedimientos aduaneros ineficientes, aranceles elevados, obstáculos no arancelarios que limitan innecesariamente el comercio de mercancías o servicios, restricciones a la libre circulación de información y de personas y obstáculos a la IED. El desafío para las economías en desarrollo consiste en diseñar y aplicar estrategias amplias que les permitan eliminar esos obstáculos fundamentales a su integración y ascenso en las cadenas de valor.

De las respuestas al cuestionario de la OCDE y la OMC también se desprende que las cadenas de valor ejercen creciente influencia en los programas de los donantes. La experiencia de los donantes con las cadenas de valor suele estar concentrada en los sectores agrícola y alimentario, del pescado y los productos de la pesca, de los textiles y las prendas de vestir y del turismo. Por su parte, los donantes multilaterales suelen tener más experiencia en los sectores del transporte, los servicios financieros y los servicios prestados a las empresas y servicios profesionales, mientras que la experiencia de los proveedores de cooperación Sur-Sur relacionada con el comercio suele concertarse en los sectores de los textiles y las prendas de vestir, así como de los productos de la industria automotriz.

Las principales prioridades de política de los gobiernos de los países en desarrollo en relación con la expansión de sus exportaciones de mercancías y servicios consisten en añadir valor a sus exportaciones y resolver los problemas que menoscaban la competitividad de sus exportaciones. Los principales obstáculos mencionados en este contexto son la falta de infraestructura nacional adecuada, el acceso a la financiación del comercio y cuestiones relacionadas con la conformidad con las normas. Los donantes y los asociados Sur-Sur también mencionaron la falta de capacidad

para atraer la inversión extranjera directa y la falta de ventajas comparativas. Por su parte, los países en desarrollo consideraban que el aumento de las exportaciones y el crecimiento económico, junto con el empleo y la reducción de la pobreza, eran los efectos más importantes de conectarse a las cadenas de valor.

Todos los proveedores de países en desarrollo clasificaron el acceso a la financiación (en particular, la financiación del comercio) como el principal obstáculo que se interponía a su ingreso o ascenso en las cadenas de valor, o al establecimiento de dichas cadenas. El costo del transporte y la expedición, la falta de infraestructura adecuada y la incertidumbre a nivel de la reglamentación (a menudo como resultado de un entorno empresarial complejo) también figuraban entre los obstáculos importantes, junto con la falta de competencias de la fuerza de trabajo. Las empresas líderes consideraban que los procedimientos aduaneros en los cinco sectores constituían un obstáculo importante a la hora de incorporar a los proveedores de países en desarrollo a sus cadenas de valor. Otras preocupaciones importantes eran la incertidumbre en materia de reglamentación (como resultado de los problemas a que hacían frente los proveedores de los países en desarrollo en un entorno empresarial complejo) y cuestiones relativas a la conformidad con las normas. Las prácticas informales y las peticiones de pagos también se mencionaron como aspectos que suscitaban especial preocupación en las relaciones con los proveedores.

Los factores que según los proveedores y las empresas líderes influían en sus decisiones en materia de abastecimiento e inversión eran el costo de la producción y la mano de obra, la conformidad con las normas, los volúmenes de producción y el tiempo total de fabricación (una cuestión de especial importancia en el caso de los textiles), así como los incentivos a la inversión y los incentivos fiscales. También consideraban que las competencias de la fuerza de trabajo, en particular en los sectores de la TIC, los textiles y las prendas de vestir y el turismo, constituían un factor importante en las decisiones en materia de inversión. Entre los factores que afectaban negativamente a las decisiones en materia de abastecimiento e inversión figuraban un entorno empresarial desfavorable, las demoras en las aduanas, la falta de certidumbre en materia de reglamentación, la corrupción y la venalidad.

Esos resultados también dan una idea clara de las esferas en que la ayuda para el comercio puede contribuir a conectar a los países en desarrollo a las cadenas de valor. Los gobiernos, los donantes y el sector privado coincidían en su apreciación de los problemas que había que resolver. Las prioridades que ha revelado la encuesta pueden ayudar a establecer una cooperación y una sinergia más estrechas entre el sector público y el privado a la hora de identificar proyectos de ayuda para el comercio, financiar su ejecución, mejorar su vigilancia y evaluar sus efectos y, en definitiva, aumentar la eficacia de la ayuda. Este enfoque coincide con el de la Declaración de París (2005), el Programa de Acción de Accra (2008) y la Alianza de Busán para la Cooperación Eficaz para el Desarrollo (2011).■

## NOTAS

1. No todas las cadenas de valor son iguales. Entre otras cosas, hay diferencias en cuanto al grado de competencia de mercado dentro de cada cadena, los obstáculos para acceder al mercado final y el control que ejerce la empresa líder (en materia de tecnología, especificaciones de los productos y gestión de la marca). Gereffi *et al.* (2005) distinguen cinco tipos generales de cadenas de valor, cada uno de ellos con una “gobernanza” diferente y con su propia distribución de funciones entre las empresas: *i)* las cadenas con *orientación de mercado*, en las que compradores y proveedores comercian con diferentes fuentes, el precio es fijado íntegramente por el mercado y el costo de cambiar de asociado es bajo, como sucede, por ejemplo, en los mercados de productos básicos; *ii)* las cadenas *modulares*, en las que los proveedores producen según las especificaciones de los compradores utilizando tecnología genérica, como en la rama de producción de la electrónica; *iii)* las cadenas de valor *con base en una relación*, en las que las interacciones entre compradores y vendedores están basadas en la dependencia mutua, suelen ser de larga data y tienen su origen en vínculos familiares o étnicos que suelen reforzar las relaciones comerciales, como en muchas cadenas del sector de las prendas de vestir; *iv)* las cadenas *cautivas*, en las que la empresa líder controla un producto altamente diferenciado, la tecnología clave y/o las normas del producto, y los proveedores tienen pocos incentivos para salirse de la cadena de producción a fin de trabajar con la competencia; como ejemplo cabe mencionar las grandes empresas del sector de la electrónica, como Apple, que tienen ese tipo de relación con sus proveedores; y *v)* las cadenas *jerárquicas*, en las que la relación comprador-proveedor tiene lugar dentro de la empresa; éste es el caso de las empresas del sector del automóvil cuyos numerosos proveedores forman parte de la propia empresa; todas las relaciones intraempresariales encuadran en esta categoría.
2. Elaborado por el Banco Mundial y la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) de las Naciones Unidas.
3. Véase, por ejemplo, el programa *Capturing the Gains (Obtener los beneficios)*, que tiene por objeto compartir conocimientos; el programa puede consultarse en la dirección [www.capturingthegains.org/](http://www.capturingthegains.org/).
4. El Centro de Comercio Internacional (ITC) ha iniciado un examen de las normas voluntarias. Véase: [www.standardsmap.org](http://www.standardsmap.org).
5. Véase [www.intracen.org](http://www.intracen.org).
6. Declaración de Abuja (2010); puede consultarse en la dirección: [www.hlcd-3a.org/](http://www.hlcd-3a.org/).
7. [www.unido.org/businesspartnerships.html](http://www.unido.org/businesspartnerships.html).
8. [www.3adi.org/haiti](http://www.3adi.org/haiti).
9. El ITC ha elaborado una guía en la que se reseñan cuestiones en materia de financiación desde la perspectiva de las pequeñas empresas exportadoras y se indica cuáles son los instrumentos financieros más idóneos, qué entidades proveedoras de estos servicios son las más adecuadas y cómo tomar contacto con ellas.
10. De las 89 empresas líderes que respondieron, 54 eran empresas de 36 países en desarrollo; en el caso de la Argentina, Barbados, Costa Rica, Guatemala, México, Nigeria y el Pakistán, hubo empresas que presentaron tres o más respuestas. De las 89 empresas líderes, diez indicaron que tenían una cifra de negocios que superaba los 1.000 millones de dólares EE.UU. anuales.
11. Panorama OMT del turismo internacional 2012, <http://mkt.unwto.org/es/publication/unwto-tourism-highlights-2012-edition>.
12. <http://icr.unwto.org/en/content/un-steering-committee-tourism-development-sctd>.

13. El estudio realizado por la OCDE y la OMC abarcó 96 participantes de diversos países desarrollados y en desarrollo. Como se trata de una muestra reducida, los resultados deben tomarse con cautela; no obstante, el estudio resulta útil para darse una idea de cómo ven las cosas las empresas del sector privado que participan en las cadenas de valor en el sector del transporte y la logística.

## REFERENCIAS

- Acemoglu, D., P. Antràs, y E. Helpman (2007), "Contracts and technology adoption", *The American Economic Review*, Vol. 97, 916-943.
- Adhikari, R. (2008), "The Local Content Paradox at the WTO: A Minor Lapse or Lapse or Organised Hypocrisy?", *Bridges Weekly*, Vol. 12(3), International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD), Ginebra.
- Baldwin, R. (2011), *Trade and Industrialisation after globalisation 2nd unbundling: How building and joining a supply chain are different and why it matters*, NBER Working Paper Series, N° 17716, Cambridge, MA, [www.nber.org/papers/w17716](http://www.nber.org/papers/w17716).
- Banco Mundial (2011), *The Role of International Business in Aid for Trade: Building Capacity for Trade in Developing Countries*, Banco Mundial, Washington, D.C.
- Barrie, L., y J. Ayling (2009), *Apparel industry outlook for 2009, Management Briefing*, Aroq Limited, Bromsgrove, Reino Unido.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (2013), Diagnóstico sobre el desempeño de los puertos y estudio de conectividad portuaria en Belice, Centroamérica y la República Dominicana, P. Guerrero y J. Abad (eds.), Departamento de Infraestructura y Medio Ambiente del BID, IDB-TN-512, Washington, D.C.
- BMZ (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania) (2011), *Aid for Trade in German Development Policy*, Documento de estrategia N° 7 del BMZ, [http://www.bmz.de/en/publications/type\\_of\\_publication/strategies/Strategiepapier308\\_07\\_2011.pdf](http://www.bmz.de/en/publications/type_of_publication/strategies/Strategiepapier308_07_2011.pdf).
- Cadot, O., et al. (2011), *Where to Spend the Next Million? Applying Impact Evaluation to Trade Assistance*, Centre for Economic Policy Research (CEPR), Londres, [www.cepr.org/pubs/books/cepr/next\\_million\\_WB.pdf](http://www.cepr.org/pubs/books/cepr/next_million_WB.pdf).
- Chang, R., L. Kaltani y N. Loayza (2009), "Openness Can be Good for Growth: The Role of Policy Complementarities", *Journal of Development Economics*, Vol. 90(1), 33-49.
- Costinot, A. (2009), "On the origins of comparative advantage", *Journal of International Economics*, Vol. 77, 255-264.
- Driscoll, M. y P. Wang (2009), *Apparel & footwear: retailers & brands*, Standard & Poor's (S&P), Nueva York.
- Engman, M., O. Onodera y E. Pinali (2007), *Export Processing Zones: Past and Future Role in Trade and Development*, OCDE, París, <http://dx.doi.org/10.1787/035168776831>.
- Escaith, H., N. Lindinberg y S. Miroudot (2010), "Global Value Chains and the Crisis: Reshaping Trade Elasticity?" en O. Cattaneo, G. Gereffi y C. Staritz (eds.), *Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective*, Banco Mundial, Washington, D.C.
- FEM (Foro Económico Mundial), Bain & Company y el Banco Mundial (2013), *Enabling Trade Valuing Growth Opportunities*, FEM, Ginebra, [www.weforum.org/reports/enabling-trade-valuing-growth-opportunities](http://www.weforum.org/reports/enabling-trade-valuing-growth-opportunities).
- Frederick, S. y C. Staritz (2012), "Developments in The Global Apparel Industry after the MFA Phaseout" en G. López Acevedo y R. Robertson (eds.), *Sewing Success? Employment, Wages, and Poverty following the End of the Multi-fibre Arrangement*, Banco Mundial, Washington, D.C.
- Gereffi, G. y O. Memedovic (2003), *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?*, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Ginebra.
- Gereffi, G. y S. Frederick (2010), "The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries" en O. Cattaneo, G. Gereffi y C. Staritz (eds.), *Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective*, Banco Mundial, Washington, D.C.

- Gereffi, G., J. Humphrey y T. Sturgeon (2005), "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, Vol. 12(1), 78-104.
- Globerman S. (2011), "Global Value Chains: Economic and Policy Issues", Western Washington University - Center for International Business, Bellingham, Washington.
- Grossman, G. y E. Helpman (2005), "Outsourcing in a Global Economy", *Review of Economic Studies*, Vol. 72(1), 135-159.
- Hummels, D., J. Ishiib y K.-M. Yic (2001), "The nature and growth of vertical specialization in world trade", *Journal of International Economics*, Vol. 54(1), 75-96.
- Ismail, F. (2013), "Towards an alternative narrative for the multilateral trading system", *Bridges Africa Review*, 2(2).
- ITC (Centro de Comercio Internacional) (2009), *Cómo Conseguir Financiación para el Comercio: Guía para PYME Exportadoras*, ITC, Ginebra.
- Jansen, M. y E. Von Uexkull (2010), *El comercio y el empleo en la crisis mundial*, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, [www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_141911/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_141911/lang--en/index.htm).
- Korinek, J. y P. Sourdin (2011), *To What Extent Are High-Quality Logistics Services Trade Facilitating?*, *OECD Trade Policy Papers*, N° 108, OCDE, París, [www.oecd-ilibrary.org/trade/to-what-extent-are-high-quality-logistics-services-trade-facilitating\\_5kggdthrj1zn-en](http://www.oecd-ilibrary.org/trade/to-what-extent-are-high-quality-logistics-services-trade-facilitating_5kggdthrj1zn-en).
- Levchenko, A. A. (2007), "Institutional quality and international trade", *Review of Economic Studies*, Vol. 73(3), 791-819.
- Ma, A. C. y A. Van Assche (2010), *The Role of Trade Costs in Global Production Networks: Evidence from China's Processing Trade Regime*, *World Bank Policy Research Working Paper* N° 5490, Banco Mundial, Washington D.C.
- OCDE (2013a), *Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains* (versión preliminar), OCDE, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en>.
- OCDE (2013b), *Succeeding with Trade Reforms: The Role of Aid for Trade*, *OECD Development Series*, OCDE, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264201200-en>.
- OCDE (2013c), *Aid for Trade and Development Results: A Management Framework*, OCDE, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264112537-en>.
- OCDE/OMC (2013), *Aid for Trade in Action*, OCDE, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264201453-en>.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2005), *Promoción de una globalización justa en el sector de los textiles y el vestido tras la expiración del Acuerdo Multifibras*, OIT, Ginebra.
- OMC (Organización Mundial del Comercio) (2008), *Informe sobre el Comercio Mundial*, OMC, Ginebra.
- OMC/IDE-JETRO (Instituto de Economías en Desarrollo - Organización de Comercio Exterior del Japón) (2011), *Pautas del comercio y cadenas de valor mundiales en el caso de Asia Oriental: Del comercio de mercancías al comercio de tareas*, OMC e IDE-JETRO, Ginebra y Tokio.
- Staritz, C., G. Gereffi y O. Cattaneo (2011), "Shifting End Markets and Upgrading Prospects in Global Value Chains", *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 4(1/2/3), 1-12.
- Winkler, D. (2013), *Potential and Actual Spillovers in Global Value Chains: The Role of Foreign Investor Characteristics, Absorptive Capacity and Transmission Channels*, *Policy Research Working Paper*, N° 6424, Banco Mundial, Washington, D.C.
- Yi, K. M. (2003), "Can Vertical Specialisation Explain the Growth of World Trade?", *Journal of Political Economy*, Vol. 111(1), 52-102.