

# Institucionalidad, logística y cooperación internacional para el desarrollo económico y social

El caso del Estado Plurinacional de Bolivia

**Oswaldo Barriga**



NACIONES UNIDAS

CEPAL

**Institucionalidad, logística y cooperación  
internacional para el desarrollo  
económico y social**

**El caso del Estado Plurinacional de Bolivia**

Oswaldo Barriga



Este documento fue preparado por Oswaldo Barriga, consultor de la Unidad de Integración Regional, de la División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el marco de las actividades de la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo: "Facilitando la integración efectiva de los países de América Latina y el Caribe a la economía global a través de programas de ayuda para el comercio" ROA 139-7.

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

## Índice

Resumen .....	5
I. Perfil de la infraestructura y la logística en el Estado Plurinacional de Bolivia .....	7
A. El transporte y la logística en el Estado Plurinacional de Bolivia .....	8
1. Infraestructura .....	9
2. Modos de transporte.....	10
3. Perspectivas .....	12
B. Estado de situación del sector exportador en el Estado Plurinacional de Bolivia .....	12
1. Encuentro nacional de exportadores del Estado Plurinacional de Bolivia ....	13
2. Objetivo del ENEX.....	13
3. Encuesta nacional de exportadores .....	13
4. Ficha técnica .....	14
5. Resultados de la encuesta nacional de exportadores .....	14
6. Conclusiones relevantes de la encuesta nacional de exportadores del Estado Plurinacional de Bolivia .....	18
II. La cooperación internacional: experiencias recientes.....	19
A. Contexto internacional de la cooperación .....	19
1. La cooperación en el mundo .....	19
2. La cooperación en América Latina y el Caribe .....	19
3. La cooperación en el Estado Plurinacional de Bolivia .....	20
B. Experiencias en el manejo de programas y proyectos de cooperación .....	23
1. Perfil institucional de CADEX .....	23
2. Experiencia de CADEX en la ejecución de proyectos .....	25
III. La cooperación internacional y su importancia para el desarrollo económico y social: lecciones aprendidas .....	29
IV. Conclusiones .....	33
Bibliografía.....	35

## Cuadros

Cuadro 1	Estado Plurinacional de Bolivia: cooperación de recursos indicativos a movilizar (2013-2017).....	22
Cuadro 2	Estado Plurinacional de Bolivia: cooperación de recursos indicativos a movilizar (2013-2017).....	22

## Gráficos

Gráfico 1	Estado Plurinacional de Bolivia: círculo de la logística .....	8
Gráfico 2	Estado Plurinacional de Bolivia: inversión pública en infraestructura .....	9
Gráfico 3	Estado Plurinacional de Bolivia: empresas exportadoras según departamento....	14
Gráfico 4	Estado Plurinacional de Bolivia: empresas exportadoras, según actividad económica .....	15
Gráfico 5	Estado Plurinacional de Bolivia: empresas exportadoras, por número de trabajadores .....	15
Gráfico 6	Estado Plurinacional de Bolivia: factores que limitan el crecimiento exportador .....	16
Gráfico 7	Estado Plurinacional de Bolivia: factores que limitan su internacionalización .....	16
Gráfico 8	Estado Plurinacional de Bolivia: principales dificultades de transporte y logística .....	17

## Mapas

Mapa 1	Estado Plurinacional de Bolivia: relación con las diferentes macrozonas y mercado potencial .....	8
Mapa 2	Estado Plurinacional de Bolivia: red vial fundamental .....	10
Mapa 3	Estado Plurinacional de Bolivia: red ferroviaria y fluvial.....	11

## Resumen

La condición geográfica de los países sin litoral marítimo (SLM) es un factor que impacta fuertemente en el desarrollo económico y social, puesto que genera una dependencia de los tránsitos en las infraestructuras de los países vecinos para acceder al transporte marítimo, aumentando con ello la complejidad y los costos logísticos asociados, elementos que pueden reducir dramáticamente la competitividad y complementariedad de las exportaciones de un país mediterráneo y aumentar el precio de los productos importados para su población.

Existen estudios vinculados en determinar los costos asociados a la mediterraneidad del Estado Plurinacional de Bolivia, los mismos que señalan una pérdida anual que oscila entre 0,5 y 2 por ciento del PIB. Sin embargo, existen otros estudios y evidencia internacional de los beneficios del desarrollo de la logística, su incidencia en el producto y el incremento de la eficiencia y el desempeño en otras actividades económicas. En algunos países el aporte del sector logístico al producto interno bruto puede llegar a representar hasta el 25 por ciento de su producto.

En ese sentido el desarrollo de la infraestructura, el transporte y la logística constituyen factores determinantes para reducir estas brechas y generar el potencial de desarrollo económico y social requerido. Con esta visión la Cámara de Exportadores de Santa Cruz de la Sierra, el Estado Plurinacional de Bolivia viene trabajando desde hace 28 años promoviendo iniciativas de desarrollo económico y social a través de propuestas de políticas públicas con acciones concretas y en armoniosa coordinación con actores públicos y organismos internacionales de cooperación. Durante el 2013 se concretó el primer Encuentro Nacional de Exportadores (ENEX), un foro abierto donde el sector productivo exportador, el sector público y otros actores vinculados como la cooperación internacional participaron con miras para identificar la problemática y soluciones del sector productivo exportador. El dialogo conllevó a la conformación de una plataforma público privada instrumento que servirá como herramienta de solución de la burocracia y tramitología, políticas de facilitación del comercio e impulsar en el Estado Plurinacional de Bolivia el desarrollo de la logística como política económica medular del presente y futuro.



## I. Perfil de la infraestructura y la logística en el Estado Plurinacional de Bolivia

El Estado Plurinacional de Bolivia está ubicado en el centro de la región de Sudamérica, la misma que es clave para poder ser un eje de integración logística regional, debido a que está rodeada por el 40% de los países sudamericanos como Brasil, Chile, Paraguay, Argentina, Perú; cuenta con acceso fluvial a las Cuencas del Plata y del Amazonas a través de una malla de ríos navegables de 5.000 kms., además el Estado Plurinacional de Bolivia es nudo aéreo del centro-oeste sudamericano dada por su posición estratégica y equidistante a las principales capitales de los países que la rodean.

Debido a su complementariedad logística con países fronterizos, conexiones viarias, fluvias compartidas y corredores interoceánicos el país puede y tiene toda la capacidad de convertirse en un área integral de la logística para la región.

De acuerdo a lo descrito anteriormente el Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con mercados potenciales para bienes y servicios como ser:

- Brasil (Rondonia, Acre, Mato Grosso, Mato Grosso del Sur, Goias), 12.743.811 habitantes.
- Paraguay 6.541.591 habitantes
- Argentina (Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, La Rioja), 4.911.412 habitantes.
- Chile (Tarapacá, Antofagasta, Atacama) 1.186.002 habitantes.
- Perú (Arequipa, Puno, Juliaca, Puerto Maldonado, Moquegua, Tacna, Mollendo, Cusco), 3.610.387 habitantes.

El potencial de Mercado limítrofe para el Estado Plurinacional de Bolivia asciende alrededor de 28 millones de habitantes, al mismo tiempo si se incluye la población total del Estado Plurinacional de Bolivia, el mercado potencial es de 38 millones de habitantes en un radio de mil kilómetros, teniendo como referencia la ciudad de Santa Cruz.



**MAPA 1  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: RELACIÓN CON LAS DIFERENTES  
MACROZONAS Y MERCADO POTENCIAL**



Fuente: Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Nota: Los límites y los nombres que figuran en este mapa no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

**A. El transporte y la logística en el Estado Plurinacional de Bolivia**

A pesar de su inmejorable situación geográfica, el Estado Plurinacional de Bolivia aún no ha desarrollado su potencial como eje integrador del transporte y su oferta de servicios logísticos. Es necesaria una mayor inversión en infraestructura de logística y transporte en sus diferentes modos, además de cambios en la normativa que permitan atraer inversiones en este rubro.

**GRÁFICO 1  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: CÍRCULO DE LA LOGÍSTICA**



Fuente: Cámara de Exportadores de Santa Cruz (CADEX).

Respecto a la logística, son diversas las deficiencias a nivel no sólo del Estado Plurinacional de Bolivia, sino en Latinoamérica, siendo parte de lo que es el “círculo vicioso” de la logística, es decir a pesar de las características geográficas con que cuenta el país, existe insuficiente infraestructura, dando exclusividad al transporte carretero que mueve en conjunto con el transporte ferroviario más del 80% del total de movimiento de carga transportada.

Estas deficiencias afectan la competitividad del sector productivo, dificultan la integración física, elevan los costos de construcción y no permite que se desarrollen otros modos de transporte.

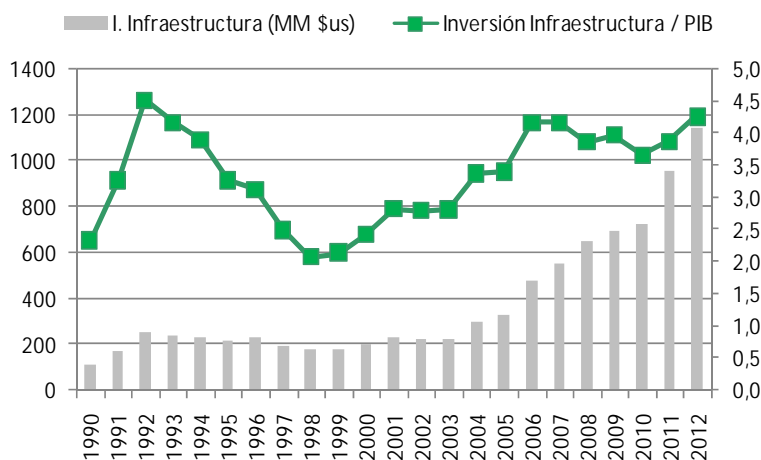
## 1. Infraestructura

Para que un país alcance mayores niveles de desarrollo y progreso, es fundamental mejorar su infraestructura, que es uno de los pilares básicos de mejora en una economía, también permite reducir los costos de los agentes económicos generando mayor productividad e incremento la riqueza de su economía.

En el Estado Plurinacional de Bolivia, entre 1990 y 2003, la inversión pública en infraestructura promedió cerca de los 200 millones de dólares, luego se fue incrementando paulatinamente y entre 2004 y 2012 alcanzó un promedio de 650 millones de dólares, en los años 2011 y 2012, la inversión pública en infraestructura alcanzó los mil millones de dólares.

Analizando la evolución de la inversión en porcentaje del PIB se observa que el año 1992 se alcanzó un pico de 4,5% del PIB y en el año 2012, la inversión alcanzó cerca de 4,3%. En los últimos veinte años, la inversión pública promedio en infraestructura como porcentaje del PIB fue de 3,3%, y si se analiza los últimos ocho años, la inversión promedio fue 4,0% del PIB. En ese sentido existe una brecha o rezago en materia de infraestructura, dado que la evidencia internacional manifiesta que los niveles de inversión en infraestructura tienen que estar en el orden del 7% respecto al PIB.

**GRÁFICO 2**  
**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: INVERSIÓN PÚBLICA EN INFRAESTRUCTURA**  
(En millones de dólares –eje izquierdo) - (En porcentaje del PIB - eje derecho)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

En ese sentido, el bajo ritmo de crecimiento de la oferta de transporte en el país junto a la escasa infraestructura del Estado Plurinacional de Bolivia se constituye un cuello de botella que limitan las potencialidades de comercio exterior del Estado Plurinacional de Bolivia.

Al mismo tiempo los sistemas logísticos, en sus diferentes modos, se integran con el comercio interno y externo, observándose conexiones deficiencias debido a lo anteriormente mencionado,

obstruyendo la generación de grados de eficiencia y mejoras en la productividad de los sectores conectados con los mercados internacionales.

## 2. Modos de transporte

El Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con acceso directo a las siguientes modalidades de transporte: aéreo, fluvial y terrestre; mientras que su acceso al transporte marítimo es de manera indirecta. Los volúmenes de carga, para las importaciones y exportaciones, transportados por los diferentes modos de transporte durante el 2013 fueron aproximadamente de 8,5 millones de toneladas, excluyendo las exportaciones de gas natural. Las importaciones bolivianas se mueven fundamentalmente por modo carretero alcanzando el 70%, luego el medio ferroviario con una participación del 18%, en tercer lugar el transporte fluvial con una participación del 9,5% y finalmente el transporte aéreo con una participación del 3,5% respectivamente.

El principal medio de transporte de las exportaciones son las carreteras donde su participación alcanza el 60%, el segundo medio de transporte más importante para las exportaciones fue el ferroviario con un 19% en la cantidad de productos exportados, el tercer medio más importante fue el transporte de ferrocarriles que tuvo una participación 19%, finalmente, se tiene el transporte de mercadería por vía aérea que representa cerca y 1% del total de toneladas exportadas.

**MAPA 2**  
**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: RED VIAL FUNDAMENTAL**



Fuente: Administradora Boliviana de Carreteras (ABC).

Nota: Los límites y los nombres que figuran en este mapa no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

El sistema de carreteras del Estado Plurinacional de Bolivia se divide en tres redes: a) red vial fundamental (RVF), redes departamentales y redes municipales. La RVF cuenta con aproximadamente 16.054 kilómetros, de los cuales el 35% de la superficie se encuentra pavimentada, el restante son de ripio y tierra.

El Estado Plurinacional de Bolivia tiene dos redes ferroviarias importantes: La Red Oriental (FCO) con 1.222 km que se conecta con Brasil y Argentina, actualmente, solamente se encuentra

operable la red que conecta al Brasil que principalmente se exportan productos oleaginosos y se importa productos manufacturados y acero de ese país. La Red Occidental (FCA) con 2.318 km de longitud que se conecta con Chile y Argentina, al primer país se exportan sobre todo minerales que tienen como destino puertos de Antofagasta y mercados del Asia, la conexión a Argentina sobre todo es utilizada para la importación de alimentos.

El transporte fluvial en el Estado Plurinacional de Bolivia está representado por dos sistemas: el Amazónico y la Plata. El transporte fluvial es bimodal, carretero-fluvial en el caso amazónico y ferroviario-fluvial en el caso de la cuenca de la Plata. La región amazónica está constituida por ríos y arroyos que comprenden a los departamentos de Cochabamba, Santa Cruz, Pando, Beni y La Paz que fluyen en su mayoría hacia los ejes principales con 2.900 Km. de ríos navegables. Entre los ríos de los ejes principales figuran en orden de importancia el Ichilo-Mamoré (Beni), y el río Madre de Dios.

**MAPA 3**  
**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: RED FERROVIARIA Y FLUVIAL**



Fuente: Ferroviaria Oriental de Bolivia.

Nota: Los límites y los nombres que figuran en este mapa no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

El principal es el Ichilo-Mamoré que tiene una navegación de 1.430 Km. Entre los puertos terminales de Puerto Villarroel y Sucre, le sigue el río Beni con 720 Km. desde Puerto Salinas a Riberalta, continuando hasta Cachuela Esperanza con 131 Km. El río Madre de Dios vincula Puerto Heath con Riberalta con 483 Km. y Puerto Maldonado en la República del Perú a 100 Km., aguas arriba de Puerto Heath, (UDAPE 2011, Estudio de Sectorial de Transporte), es decir, en el sistema amazónico se cuentan con aproximadamente 9 puertos importantes.

En el sistema de la cuenca de la plata se encuentra la Hidrovía Paraguay-Paraná como sistema principal. La Hidrovía tiene una extensión de 3.442 Km. desde sus cabeceras en el puerto de San Luis de Cáceres (interior del Estado de Mato Grosso del Norte de Brasil) hasta el delta de los ríos Paraná a la altura del puerto uruguayo de Nueva Palmira (desembocadura del río Uruguay en el río de la Plata), permitiendo el acceso del Estado Plurinacional de Bolivia al mercado brasilero, partiendo de Puerto Suárez (Estado Plurinacional de Bolivia) y llegando a Cáceres en Brasil.

El sistema de puertos de exportación e importación en los ríos navegables del Estado Plurinacional de Bolivia es bastante limitado. Por ejemplo, los dos principales puertos en el Estado

Plurinacional de Bolivia son Central Aguirre y el puerto privado de la empresa GRAVETAL S.A., por los cuales se exporta las oleaginosas y sus derivados. Ambas infraestructuras tienen serios problemas cuando las barcazas tratan de cruzar el canal Tamengo ya que la navegabilidad de esta zona está limitada a unos cuantos meses del año (entre 6 y 7 meses) debido al escaso mantenimiento y dragado de éstos ríos.

Esta situación lleva a que el Estado Plurinacional de Bolivia tenga una de los rankings más bajos en la calidad de infraestructura portuaria que se posiciona en el puesto 122 para el año 2013, incluso Paraguay que también es un país mediterráneo invirtió, especialmente, el sector privado, de una forma interesante en el puertos del Río Paraguay permitiendo que en el año 2013 se posicionara en el puesto 105.

En el Estado Plurinacional de Bolivia la Infraestructura Aeroportuaria en el año 2007 se posicionaba en el puesto 101, y en el año 2013 se posiciona en el puesto 118, esta situación se explica por el hecho que hubo muchos países que mejoraron e invirtieron en sus aeropuertos de una forma interesante y ello conllevó a que el país disminuya en su posición relativa. El Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con 14 aeropuertos de los cuales solamente cuatro son terminales internacionales: a) Aeropuerto Internacional ViruViru, situado en la ciudad de Santa Cruz; b) Aeropuerto Internacional Jorge Wilstermann, situado en la ciudad de Cochabamba; c) Aeropuerto Internacional del Alto, situado en la ciudad de La Paz; d) Aeropuerto Internacional Oriel Lea Plaza, situado en la ciudad de Tarija. Cabe precisar que el aeropuerto de ViruViru tiene una pista de aterrizaje de 3 500 metros de longitud y 45 metros de ancho, lo cual permite el uso de aeronaves de todo tamaño, por su infraestructura y posición estratégica es considerado el aeropuerto centro de distribución de carga y de pasajeros del Estado Plurinacional de Bolivia.

### **3. Perspectivas**

Dada por las condiciones en recursos naturales, además del incremento relativo de los niveles de la productividad en el sector agrícola y pecuario, diversos organismos internacionales y sus respectivas proyecciones (FAO, BM, OCDE), proyectan a Sudamérica como la fuente de alimentos del mundo. Por lo tanto el Estado Plurinacional de Bolivia no puede quedar al margen de esta trascendente oportunidad.

Al mismo tiempo el desarrollo de encadenamientos productivos y el surgimiento de las empresas Multilatinas en la región, exigen estar preparados con infraestructura logística adecuada. Brasil, Argentina, Paraguay, Perú y Chile son demandantes de bienes y servicios que el Estado Plurinacional de Bolivia podría proveer.

En ese sentido es imperativo el mejoramiento de la infraestructura logística para el Estado Plurinacional de Bolivia, el mismo que atraerá inversiones en el sector exportador, adicionalmente avivará el turismo.

## **B. Estado de situación del sector exportador en el Estado Plurinacional de Bolivia**

El Estado Plurinacional de Bolivia mantiene una estrecha relación comercial con los países de la región, principalmente con los países limítrofes, por ello es determinante que los mismos mantengan crecientes niveles de consumo e inversión, dado que el 65% de las exportaciones bolivianas tiene como mercado de destino al MERCOSUR y la Comunidad Andina (CAN).

El comercio exterior en el Estado Plurinacional de Bolivia registró durante el período 2013 un flujo monetario record, en exportaciones e importaciones. Los flujos por ventas menos las compras obtuvieron como resultado un superávit comercial de bienes por el valor de 2.880,4 millones de dólares, sumando positivamente a la cuenta corriente de la balanza de pagos, y por ende a las reservas internacionales netas (RIN).

Por un lado, las exportaciones acumuladas hasta diciembre 2013 alcanzaron los 12.042,7 millones de dólares, registrando un crecimiento del 2% con respecto a similar lapso del período anterior. Análogamente las importaciones llegaron a los 9.282,3 millones de dólares, representando una variación positiva del 12% respectivamente. La exportación boliviana en los últimos años se ha concentrado agudamente en la producción tradicional, de bajo valor agregado y contenido tecnológico, adicionalmente se evidencia alta concentración en un grupo de productos y mercados de destino, que hacen vulnerable al sector productivo exportador y a la estabilidad macroeconómica.

En el Estado Plurinacional de Bolivia, el sector agrícola y pecuario tiene una participación promedio en el último quinquenio del 5% del valor total exportado; la extracción de minerales metálicos y no metálicos promedia el 18%; la industria manufacturera participa con el 22%; y la explotación de hidrocarburos representa el 55% respectivamente.

El Estado Plurinacional de Bolivia evidencia alta sensibilidad en su economía dada por la vulnerabilidad y dependencia de los mercados internacionales. En ese sentido urge fortalecer la economía nacional a través de la innovación, y políticas públicas de desarrollo productivo, para superar desafíos estructurales en el marco de una alianza público privada para:

- Diversificación productiva
- Incrementar la productividad
- Incrementar las capacidades del capital humano
- Utilización más eficaz de las rentas generadas por recursos naturales.

## **1. Encuentro nacional de exportadores del Estado Plurinacional de Bolivia 2013**

La Cámara Nacional de Exportadores del Estado Plurinacional de Bolivia (CANEB), gremio privado que aglutina a todas las Cámaras departamentales de exportadores del Estado Plurinacional de Bolivia organizó conjuntamente con la Cámara de Exportadores de Santa Cruz (CADEX) el primer encuentro nacional de exportadores del Estado Plurinacional de Bolivia (ENEX 2013), realizado en la ciudad Santa Cruz durante el mes de noviembre del 2013.

## **2. Objetivo del ENEX**

El encuentro organizado por la CADEX con la participación del resto de las cámaras departamentales, bajo el paraguas de la CANEB, tuvo los siguientes objetivos:

- i) Inclusión del sector productivo exportador en la Agenda Patriótica 2025 como pilar estratégico para aumentar la producción, la industrialización y la productividad del país.
- ii) Establecer sinergias a través de una alianza público privada de largo plazo para la construcción de acuerdos y consensos que desarrollen el sector exportador.
- iii) Promover un compromiso por el Estado Plurinacional de Bolivia para diversificar la Matriz Productiva, Potenciando la Innovación y la Tecnología.
- iv) Trabajar, conjuntamente, los lineamientos estratégicos para elaborar el Plan Nacional de Desarrollo de las Exportaciones (PDDEX).

## **3. Encuesta nacional de exportadores**

El propósito de la Encuesta Nacional de Exportadores 2013 fue levantar información estadística referente a las principales dificultades del sector productivo exportador, sus necesidades y requerimientos. La encuesta fue realizada entre el 7 al 12 de noviembre del 2013, a través de un cuestionario estructurado respondiendo a la problemática productiva exportadora.

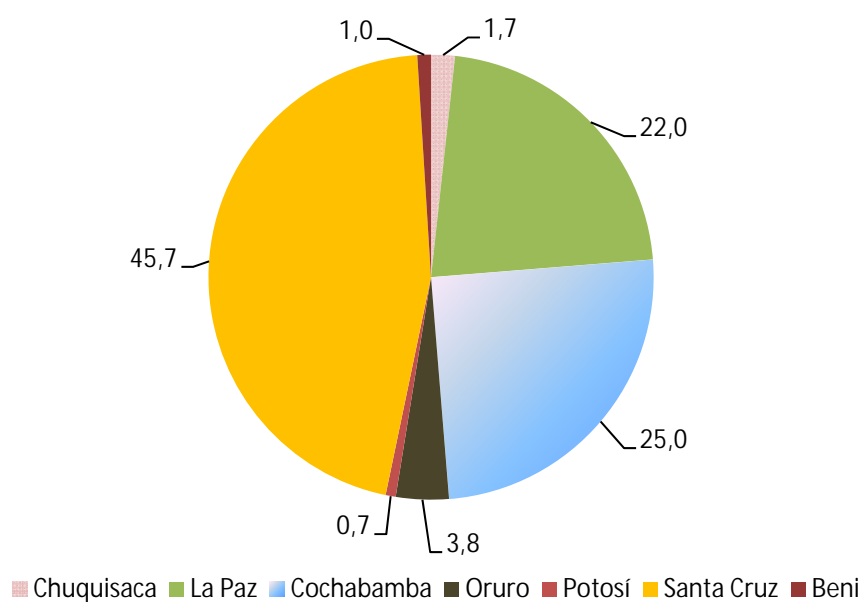
## 4. Ficha técnica

En el Estado Plurinacional de Bolivia existen 2.622 empresas exportadoras registradas (según el anexo IV, Resolución Biministerial (021/2013). Se encuestaron a 809 empresas a nivel nacional con un nivel de confianza del 97%. Las mismas se realizaron en línea, vía telefónica y de forma presencial (entrevistas). La encuesta se realizó del 7 al 22 de noviembre; se contó con un equipo operativo a nivel nacional de 22 personas a cargo del relevamiento de datos; el equipo de procesamiento y análisis de los resultados estuvo conformado por 5 profesionales técnicos de la CADEX.

## 5. Resultados de la encuesta nacional de exportadores

En forma resumida se describirán a continuación los principales hallazgos de la Encuesta Nacional de Exportadores del Estado Plurinacional de Bolivia 2013, la misma aportará con evidencia científica y práctica para determinar el estado de situación del sector productivo exportador boliviano.

**GRÁFICO 3**  
**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: EMPRESAS EXPORTADORAS**  
**SEGÚN DEPARTAMENTO**  
*(En porcentajes)*

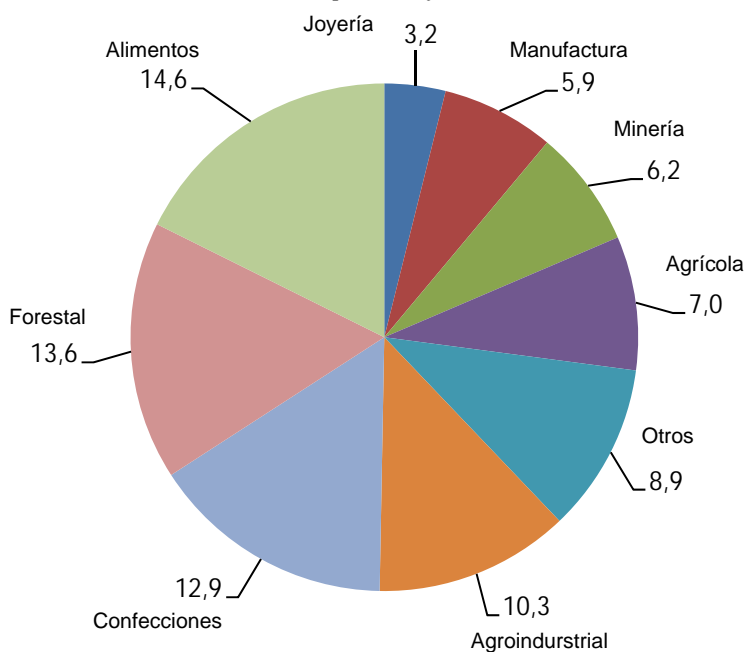


Fuente: CADEX.

Se observa que el mayor número de empresas exportadoras encuestadas tienen como base las ciudades de Santa Cruz con el 45,7%; seguidamente Cochabamba 25%; y La Paz 22% respectivamente, alcanzando un total de 93%, esto indica altos grados de concentración del sector en pocos departamentos.

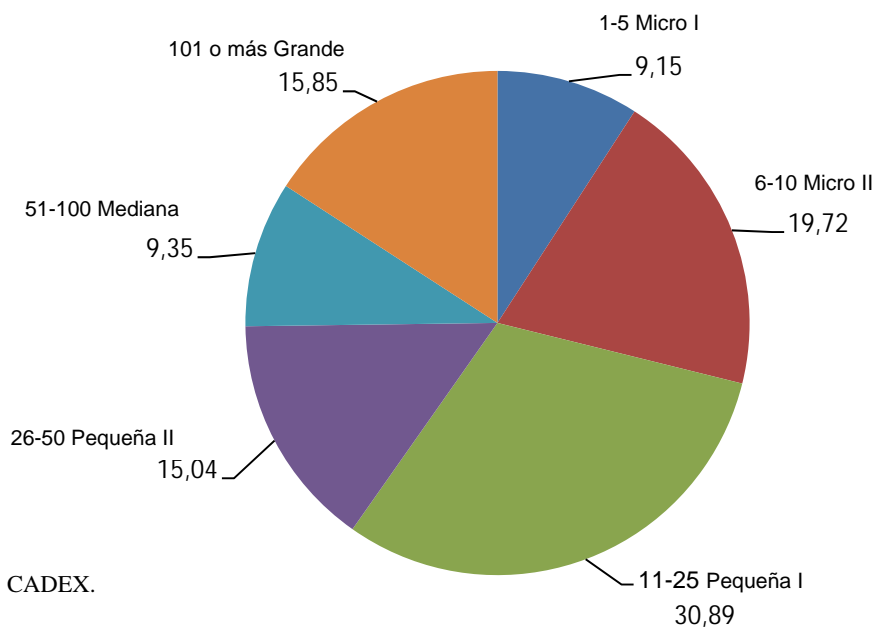
Los sectores con mayor representación en el llenado de la encuesta nacional de exportadores según su actividad económica fueron: Alimentos y bebidas 15,2%; sector forestal 14,2%; el sector agrícola 14,2%; confecciones y textiles 13,4%; seguidamente del sector Agroindustrial 10,45%, respectivamente. Se observó una importante representación de empresas exportadoras que internalizan su producción en el sector manufacturero. No obstante su producción es de bajo contenido tecnológico.

**GRÁFICO 4**  
**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: EMPRESAS EXPORTADORAS,**  
**SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA**  
*(En porcentajes)*



Fuente: CADEX.

**GRÁFICO 5**  
**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: EMPRESAS EXPORTADORAS,**  
**POR NÚMERO DE TRABAJADORES**  
*(En porcentajes)*

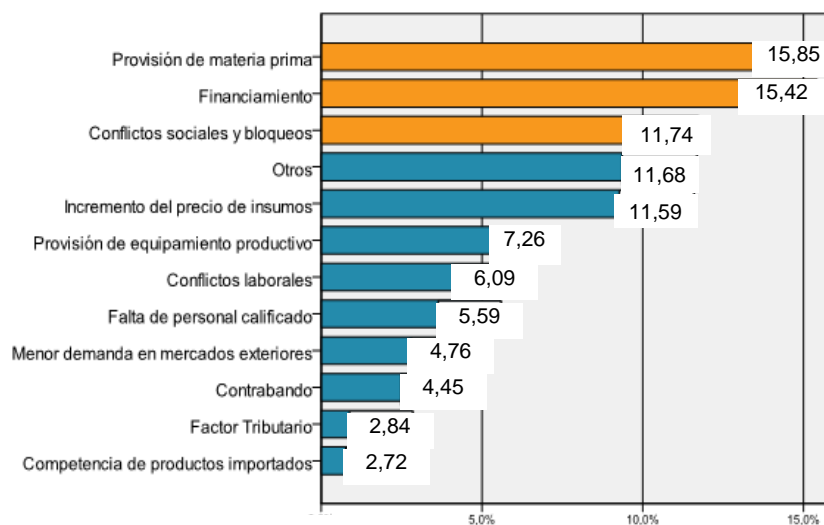


Fuente: CADEX.



Según los resultados de la encuesta las empresas que tienen entre 11-25 trabajadores representan casi el 31%; seguidamente las empresas con trabajadores entre 6-10 representan casi el 20%; de la misma forma las empresas que emplean entre 101 hacia adelante constituyen el 16%; las empresas que emplean entre 26-50 son el 15%; finalmente las empresas que absorben fuerza laboral entre 51-100 trabajadores representan el 9,35% y 9,15% de empresas con 1-5 trabajadores. Esto indica que el tejido empresarial en el Estado Plurinacional de Bolivia está compuesto por Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMes), dado por el número de empleos generados.

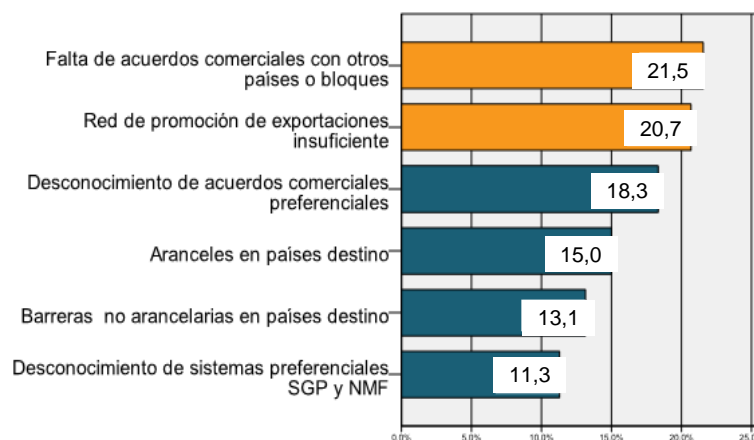
**GRÁFICO 6**  
**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: FACTORES QUE LIMITAN EL CRECIMIENTO EXPORTADOR**  
(En porcentajes)



Fuente: CADEX.

La apreciación de los exportadores bolivianos referente a cuáles son los factores internos que vienen limitado su desarrollo y crecimiento empresarial, serían: la provisión de materias primas 18,8%; el financiamiento 15,4% y los conflictos sociales y bloqueos 11,7% respectivamente. Asimismo se evidencia que la provisión de materias primas e insumos son también relevantes.

**GRÁFICO 7**  
**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: FACTORES QUE LIMITAN SU INTERNACIONALIZACIÓN**  
(En porcentajes)

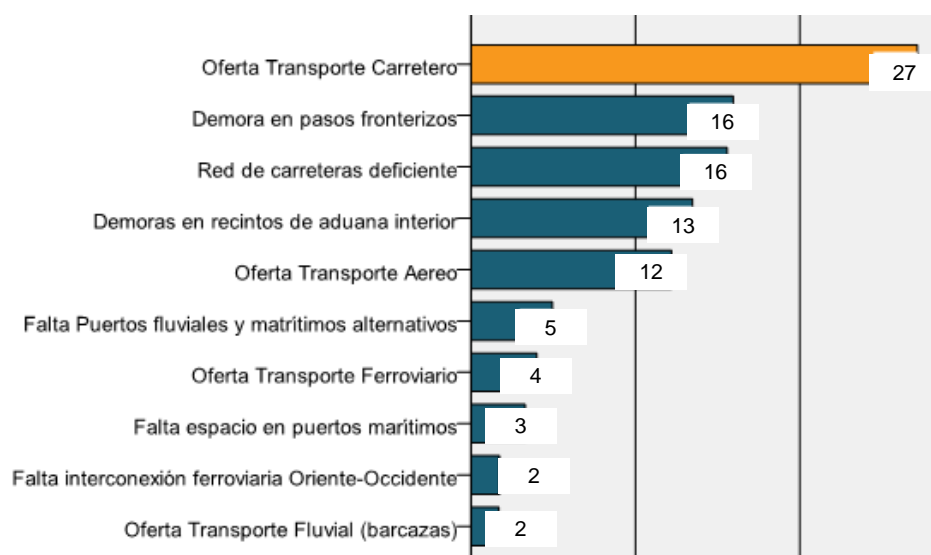


Fuente: CADEX.

Igualmente, se le consultó al sector productivo del Estado Plurinacional de Bolivia qué estaría frenando su proceso de internacionalización y exportación de sus productos o servicios. Se observa que casi el 60% de las respuestas de percepción están relacionadas con la falta de acuerdos comerciales, preferencias arancelarias y promoción comercial.

Cabe mencionar que el Estado Plurinacional de Bolivia tiene acuerdos de integración con la Comunidad Andina (CAN), y el MERCOSUR donde funge como una zona de libre comercio. Adicionalmente tiene compromisos de alcance parcial con Cuba, Chile y México. No presenta acuerdos comerciales con otras zonas geoeconómicas, y el comercio preferencial con países desarrollados se realiza a través de sistemas multilaterales y unilaterales. (OMC-NMF) y (UNCTAD-SGP).

**GRÁFICO 8**  
**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: PRINCIPALES DIFICULTADES**  
**DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA**  
*(En porcentajes)*



Fuente: CADEX.

Otro de los hallazgos observados en la Encuesta Nacional de Exportadores 2013, se refiere a las deficiencias que tiene el país en materia de infraestructura, logística y transporte multimodal.

En primer lugar cabe señalar que las dificultades en materia de transporte y logística están vinculados directamente con los servicios públicos que prestan las diferentes instituciones gubernamentales como ser: Aduanas, servicios sanitarios, de normalización, permisos, licencias, mantenimiento de carreteras, entre otros.

Del mismo modo, debido al crecimiento exponencial de las importaciones y en menor medida las exportaciones, la oferta de transporte, especialmente el terrestre (camiones) no ha crecido de la misma forma que el comercio exterior en el Estado Plurinacional de Bolivia. Otra de las dificultades que limitan el flujo normal del comercio boliviano está relacionado con la falta de espacios en los puertos marítimos que operan en el pacífico y son colindantes al Estado Plurinacional de Bolivia.

## **6. Conclusiones relevantes de la encuesta nacional de exportadores del Estado Plurinacional de Bolivia**

Luego de hacer una lectura sobre el estado de situación del sector productivo exportador del Estado Plurinacional de Bolivia en base a la Encuesta Nacional de Exportadores 2013, a continuación se describen algunos lineamientos estratégicos para que el sector público y privado resuelvan en pro del crecimiento y desarrollo del sector:

- Promover la diversificación y crecimiento de las exportaciones, más allá del eje central.
- 86% del sector exportador está representado por medianas y pequeñas empresas.
- El 73% exporta con alto componente manufacturero, en tanto es preciso aprovechar el potencial de la industria nacional.
- Los obstáculos que limitan el crecimiento de los exportadores son atribuibles a factores ajenos al sector (infraestructura, tramitología, burocracia, financiamiento), por lo tanto es imperativo resolver estas limitantes a través de mecanismos de consensos público privado.
- El 67% de las empresas encuestadas consideran imprescindible general una política de integración comercial con los principales mercados del mundo.
- Las empresas encuestadas coinciden que la infraestructura, la logística y el transporte determinan en gran medida su desempeño económico-financiero.
- Los resultados arrojan muchas limitantes en materia de promoción comercial de nuestros productos en los mercados internacionales. Por lo tanto urge potenciar esta actividad a través de alianzas estratégicas entre los actores públicos, privados, instituciones de promoción y cooperación internacional.
- El principio de neutralidad impositiva es vital para la existencia de las empresas bolivianas exportadoras.
- Los exportadores bolivianos concuerdan que los procedimientos de registro y certificación constituyen un obstáculo para las operaciones de exportación. Así como también los cupos y licencias de exportación constituyen una traba al desarrollo productivo exportador.

## **II. La cooperación internacional: experiencias recientes**

### **A. Contexto internacional de la cooperación**

Los organismos internacionales surgen por la importancia de mantener el orden de la paz mundial. Es así como luego de la Segunda Guerra Mundial, es fundada la ONU, que hoy en día es constituida en la mayor organización internacional existente.

#### **1. La cooperación en el mundo**

Las corporaciones multinacionales se han convertido en un importante agente organizador y promotor del desarrollo, evidentemente impulsado por el proceso de la globalización de la economía mundial, apoyando principalmente en el área social en más del 40%, y en temas productivos en más del 25%. Con el pasar del tiempo países como Estados Unidos, China, Australia, la Unión Europea se han convertido en los mayores cooperantes internacionales en pro del desarrollo de países como por ejemplo Haití, países del África, Centro América y América del Sur.

#### **2. La cooperación en América Latina y el Caribe**

América Latina y el Caribe (ALC) es una región que en años recientes ha procurado aumentar su presencia en el sistema internacional de diversas maneras y ha encontrado en la cooperación internacional para el desarrollo (CID) una vía promisoría para conseguir esa aspiración. Ello, en buena medida debido a que el sistema de CID hoy en día se encuentra inserta en un dinámico proceso de revisión de sus modalidades de actuación, en cuyo marco se han activado distintas estrategias que pretenden renovar a este mecanismo de colaboración, en aras de otorgarle mayor capacidad para lograr sus propósitos, en particular de cara a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que deben cumplirse en el año 2015.

Sin embargo, ALC se enfrenta a escenarios emanados de esta reconfiguración de la CID que le generan importantes retos tanto a nivel individual como colectivo, en donde la actuación más

consensuada en temas clave entre los países que conforman a esta región del mundo podría aumentar las posibilidades de conseguir un mayor peso por parte de Latinoamérica y el Caribe en este proceso<sup>1</sup>.

Del mismo modo, en los últimos años, la cooperación multilateral en ámbitos como la ciencia, la tecnología o la innovación ha estado presente en la región latinoamericana a distintos niveles. Se ha estructurado de distintas maneras, predominando la llevada a cabo a nivel regional y subregional, y adquiriendo en ciertos casos fórmulas distintas como la llevada a cabo en el marco de la asociación birregional América Latina y Caribe-Unión Europea (ALC-UE) o de la Comunidad Iberoamericana. La presencia de esta cuestión en las distintas agendas políticas es muestra del interés que suscitan la ciencia, la tecnología y la innovación entre los países de la región. Tal es el caso del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), principal referente de la cooperación multilateral en ciencia, tecnología e innovación en la región; por otro, el impulso que se ha venido otorgando en el marco de la cooperación ALC-UE y de la cooperación iberoamericana, ámbitos donde España viene jugando un papel activo y relevante; y, por último, se apuntan algunas claves respecto a la cooperación sur-sur, modalidad en auge tanto en América Latina como a nivel internacional.

Cabe destacar la cooperación española en el ámbito de la investigación y la innovación. La misma se ha concretado en un conjunto de acciones concretas, con un especial énfasis en América Latina, que vienen a reforzar la actividad de la agenda política de la innovación en la región. Entre los organismos colaboradores de la cooperación española cabe citar<sup>2</sup>:

- El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN);
- La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI);
- La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) de Naciones Unidas.

Las principales actuaciones en materia de innovación con el BID se han articulado a través del FOMIN. Este Fondo fue establecido en 1993 con el propósito de estimular el crecimiento del sector privado en América Latina y el Caribe. El FOMIN, dentro del BID, cuenta con un mandato amplio y flexible para atender las necesidades continuamente cambiantes del sector privado, con especial atención a las necesidades de la fuerza laboral y del entorno competitivo en el que se desenvuelven las empresas pequeñas y medianas.

A través del Fondo General de Cooperación Española, España ha acompañado y liderado el FOMIN desde su inicio como uno de sus principales donantes. Al mismo tiempo la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con la colaboración de la AECID, han desarrollado diferentes programas que impulsan la innovación, la capacitación, la infraestructura, la sostenibilidad productiva, entre muchos otros.

### **3. La cooperación en el Estado Plurinacional de Bolivia**

La Cooperación Internacional en el Estado Plurinacional de Bolivia puede ser separada en cuatro grandes grupos<sup>3</sup>:

- Las instituciones multilaterales, conformadas por los Bancos de Desarrollo y otras instituciones que cuentan con una organización administrativa independiente;
- Las Agencias de cooperación Bilateral, compuestas por los países amigos que están presentes en el Estado Plurinacional de Bolivia;

<sup>1</sup> <http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/publicaciones/avancesinvestigacion/Documents/AI78.pdf>.

<sup>2</sup> [http://cooperacioninternacional.mx/documentos/09\\_Polucy\\_Visiones%20enfoques%20y%20tendencias%20de%20la%20CID.pdf](http://cooperacioninternacional.mx/documentos/09_Polucy_Visiones%20enfoques%20y%20tendencias%20de%20la%20CID.pdf).

<sup>3</sup> Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE).

- Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, de las cuales sólo nueve trabajan en el Estado Plurinacional de Bolivia y;
- La Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CPTD).

El Estado Plurinacional de Bolivia es uno de los países fundadores de las Naciones Unidas (UN), y desde entonces la organización ha respaldado y acompañado los esfuerzos del país en los sectores fundamentales para el desarrollo.

El Equipo de País está conformado por un conjunto de agencias de las Naciones Unidas con presencia en el país, y está coordinado por el/la Coordinador/a Residente. Del actual Equipo de País, nueve son agencias con representación oficial en el Estado Plurinacional de Bolivia: Banco Mundial, FAO, OACNUDH, OPS-OMS, PMA, PNUD, UNFPA, UNICEF y UNODC; y seis son agencias o programas con oficinas en el país: CINU, FIDA, OIM, ONUDI, ONU Mujeres y UNDSS.

Otras entidades de la ONU que desarrollan actividades en el Estado Plurinacional de Bolivia son: ACNUR, FMI, HABITAT, OACI, OCHA, OIEA, OIT, OMM, ONUSIDA, PNUMA, UIT, UNESCO y VNU.

El Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia y el Sistema de las Naciones Unidas, actuando conjuntamente, y en consulta con representantes de la sociedad civil, han acordado el nuevo Marco de Cooperación para el Desarrollo (UNDAF-United Nations Development Assistance Framework), para el período 2013-2017.

El Marco de Cooperación es el referente para la acción conjunta y coordinada entre el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia y las diferentes agencias, fondos y programas del Sistema de las Naciones Unidas que apoyan el desarrollo del país.

El Marco de Cooperación se fundamenta en el enfoque de derechos, que afirma que los derechos humanos son la garantía de una vida digna para todos y todas y la base para convivir en armonía y respeto entre diferentes, porque crean condiciones básicas de igualdad y equidad.

Para su aplicación, se concentra en cuatro áreas estratégicas que las partes signatarias consideran decisivas para el desarrollo del país en la coyuntura actual y en las cuales el apoyo del Sistema de las Naciones Unidas tiene capacidades y ventajas comparativas. Estas áreas son: Derechos Civiles y Políticos, Derechos Sociales y Culturales, Derechos Económicos y Derechos Ambientales.

El Sistema de las Naciones Unidas en el Estado Plurinacional de Bolivia define así su misión:

- Contribuir a una cultura de paz y a reducir la pobreza a través de la promoción del desarrollo humano sostenible y la plena vigencia de los derechos humanos.
- Consolidar el estado democrático de derecho y promover la modernización del Estado.
- Los valores que guían estas acciones son el respeto a la interculturalidad, la reciprocidad y la solidaridad, para lograr una sociedad participativa, próspera, con equidad y justicia.

Como se puede observar la Alta Comisión de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH), asigna mayores montos de recursos financiero (22,7%), seguido por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) con 22,5%; de la misma manera la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), participa con el 17,9% del total de los recursos que serán movilizados.

**CUADRO 1**  
**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: COOPERACIÓN DE RECURSOS INDICATIVOS A**  
**MOVILIZAR (2013-2017)**  
*(En dólares)*

Agencia	Recursos financieros indicativos	Agencia	Recursos financieros indicativos
Banco Mundial	28 000 000	OPS-OMS	6 860 000
FAO	9 200 000	PMA	36 650 000
OACNUDH	150 000	PNUD	46 270 000
OCHA	100 000	PNUMA	800 000
OIEA	550 000	UNDESA	100 000
OIM	400 000	UNESCO	650 000
OIT	5 460 000	UNFPA	13 600 000
ONUDI	1 520 000	UNICEF	45 900 000
ONU MUJERES	1 300 000	UNODC	5.600.000
ONUSIDA	170 000	VNU	1 000 000
<b>Total</b>			<b>204 280 000</b>

Fuente: Elaboración de CADEX con datos de las Organización de las Naciones Unidas en el Estado Plurinacional de Bolivia.

**CUADRO 2**  
**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: COOPERACIÓN DE RECURSOS INDICATIVOS A**  
**MOVILIZAR (2013-2017)**  
*(En dólares y porcentajes por área)*

Área y Resultados	Recursos financieros indicativos (USD)	Recursos financieros meta (USD)	Porcentaje por área
Derechos civiles y políticos	53 520 000	64 470 000	26
1.1 Protección y garantía de derechos	39 600 000	45 350 000	
1.2 Participación política, cultura de paz y convivencia	9 070 000	13 570 000	
1.3 No discriminación y no violación de derechos	4 850 000	5 550 000	
Derechos sociales y culturales	77 650 000	82 400 000	38
2.1 Término y acceso universal de educación	23 850 000	23 850 000	
2.2 Mejora condiciones de salud	29 670 000	29 870 000	
2.3 Garantía a la alimentación y nutrición	24130 000	28 680 000	
Derechos económicos	20 730 000	21 650 000	10
3.1 Gastos social	1 730 000	1 850 000	
3.2 Productividad y empleo digno.	11 530 000	11 330 000	
3.3 Producción ecológica	8 470 000	8 470 000	
Derechos ambientales	52 380 000	52 380 000	26
4.1 Reducción de riesgo de desastre	29 320 000	29 320 000	
4.2 Concesión y uso sostenible del medio ambiente	12 660 000	12 660 000	
4.3 Mitigación y adaptación al cambio climático	10 400 000	10 400 000	
<b>Total</b>	<b>204 280 000</b>	<b>220 900 000</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración de CADEX con datos de la ONU en el Estado Plurinacional de Bolivia.

## **B. Experiencias en el manejo de programas y proyectos de cooperación**

CADEX, en estos casi 28 años de trabajo institucional en busca de mejores oportunidades de negocio y progreso en favor del gremio exportador boliviano, y por constituirse en la entidad conocedora de las características y necesidades del mismo, ha venido apoyando diferentes iniciativas empresariales (grandes, medianas y pequeñas) bajo el auspicio y soporte de la cooperación internacional a través de un trabajo conjunto en la implementación de programas y proyectos que incluyen capacitación, asistencia técnica, coaching internacional, emparejamiento entre empresas bolivianas y extranjeras, apoyo en el proceso de incorporación de su capacidad productiva en los mercados internacionales, gestión para lograr competitividad de sus productos, valor agregado, entre otros, de igual importancia.

### **1. Perfil institucional de CADEX**

La Cámara de Exportadores de Santa Cruz (CADEX), es una entidad gremial nacional de derecho privado, fundada el 1 de julio de 1986, con patrimonio propio y sin fines de lucro; asocia y representa a todas las personas naturales y jurídicas dedicadas a la actividad exportadora de bienes y/o servicios, establecidas en el departamento de Santa Cruz y de otras regiones del país donde no se cuente con instituciones gremiales similares. CADEX, cuenta con una red cercana a 400 empresas exportadoras de todo el Estado Plurinacional de Bolivia. Tiene como principal objetivo brindar soluciones competitivas para el desarrollo del sector exportador a través de la constante contribución y apoyo al desarrollo, diversificación, generación de valor agregado y conquista de nuevos mercados para las exportaciones bolivianas.

Para CADEX, el apoyo al sector empresarial a través de alianzas estratégicas con empresarios nacionales e internacionales que permitan dar mayor valor agregado a su actividad productiva, es primordial.

#### **a) Infraestructura institucional**

CADEX, cuenta con una gama de servicios hechos a la medida de las necesidades del sector exportador.

- Promoción de las exportaciones; una labor continua a través de la organización de la participación regional y nacional en ferias internacionales, ruedas de negocios, misiones empresariales, y la difusión de información comercial y de la oferta exportable.
- Gestión de apoyo a la actividad exportadora; acciones llevadas a cabo en nombre del sector exportador, ante organismos del gobierno, organismos internacionales y empresas de servicio al comercio exterior, en la implementación de políticas gubernamentales, proyectos de infraestructura, neutralidad impositiva, acuerdos de integración y otros. Entre ellos: (i) Gestión de Proyectos, (ii) Gestión en los Acuerdos Comerciales y (iii) Gestión de Políticas Promotoras de Exportaciones.
- Asistencia técnica y asesoramiento a las empresas exportadoras; asesoramiento a empresas exportadoras y con potencial exportador en trámites y procedimientos de exportación, información sobre legislación, acuerdos comerciales, etc.
- Logística y transporte; facilita los conocimientos de las variables que afectan la logística y Distribución Física Internacional como también la estructura de costos de las exportaciones del Estado Plurinacional de Bolivia hacia el mundo. Genera información especializada con metodología de DFI desarrollada por la Cámara de Comercio Internacional (ICC), con sede en Paris, Francia.



- Investigación de mercados y promoción comercial; su principal objetivo es la promoción de exportaciones bolivianas, para lo cual desarrolla diferentes actividades, como:
  - Participación en Ferias y Misiones Comerciales: Anualmente se establece un calendario de misiones empresariales, incentivando la participación de los empresarios, las mismas se llevan a cabo en las principales ciudades de los países previamente identificados como potenciales compradores de nuestra oferta exportable.
  - Salón del Exportador “Oswaldo Barriga Cuellar”: es un pabellón especializado que desde 1986 viene constituyéndose en una verdadera vitrina de exposición de la oferta exportable no tradicional boliviana en el marco de la Feria Internacional de Santa Cruz "EXPOCRUZ".
  - Participación de empresas en Ferias Nacionales e Internacionales. En los últimos años CADEX ha promovido exitosamente la participación de empresas bolivianas en ferias y misiones comerciales a: CAN, MERCOSUR, CENTROAMÉRICA, NORTE AMÉRICA, UNIÓN EUROPEA Y ASIA (Japón), como así también en ferias nacionales.
- Consultas y asesoramiento; a través de Unidad de Atención Empresarial - UAE orienta a los empresarios y público en general sobre aspectos básicos que tienen que ver con las operaciones de comercio exterior.
- Procedimientos y Trámites de Exportación; se brinda asesoramiento sobre las actividades procedimentales y documentales de un proceso de exportación realizado en las diferentes entidades gubernamentales.
- Oportunidades comerciales: Trade Point Santa Cruz; las empresas afiliadas tiene un enlace con redes mundiales de información y fuentes de información sobre comercio. Facilita las transacciones comerciales y da acceso a todos los servicios ofrecidos por los agentes implicados en una operación de comercio exterior tales como aduanas, despachadores, bancos, compañías de seguros, transporte, etc.

Es importante destacar que adicionalmente a la infraestructura física con la que cuenta CADEX, cerca de 20 funcionarios con experiencia en comercio exterior y conocedores de la realidad empresarial están disponibles a nivel nacional, para apoyar las iniciativas que permitan la búsqueda de oportunidades tanto comerciales, como financieras y de inversión para sus afiliados y empresas afines. La cobertura de CADEX, sumada a aquella con la que se cuenta a nivel nacional permite que se cuente con empresas afiliadas y dedicadas a la producción de una diversa gama de productos de exportación de los que se pueden destacar los siguientes:

Joyería, alimentos (frescos, deshidratados, orgánicos, ingredientes naturales, arroz, azúcar, entre otros), Nutracéuticos (chía, quinua, sésamo) madera y manufacturas en madera, confecciones (algodón), curtiembres y manufacturas en cuero, café, artesanías, cadena oleaginosa (soya, girasol), minerales, vinos, frutas. Además de servicios empresariales como ser financieros, transporte y logística, entre otros.

La cobertura de nuestra Institución permite que se cuente con el contacto de grandes, medianas y pequeñas empresas, permitido generar una diversificación necesaria de servicios de acuerdo y a la medida de las necesidades de cada uno de los sectores.

## 2. Experiencia de CADEX en la ejecución de proyectos

CADEX cuenta con una amplia experiencia en comercio exterior, en conocimiento de la normativa nacional e internacional vinculados con el sector, logrando de igual manera consolidar una sobresaliente *expertise* en procesos de capacitación e internacionalización de empresas. Cabe destacar que cuenta con alrededor de 30 funcionarios de alta formación académica con grado de magíster en diferentes áreas del comercio, igualmente técnicos con años de experiencia en aduanas, logística y en materia tributaria y laboral.

De forma complementaria y con la finalidad de fortalecer el sector exportador así como las capacidades de las empresas, se han ejecutado programas y proyectos con fondos de organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo-BID; Banco Mundial-BM; Corporación Andina de Fomento-CAF; FAO así como con la cooperación de países amigos como el Reino de los Países Bajos, Dinamarca, Estados Unidos, Japón y la Comisión Europea, entre otros.

A lo largo de su vida institucional la CADEX ha logrado captar una veintena de programas y proyectos de cooperación internacional de diferentes fuentes externas. A continuación se describirán puntualmente algunos de los programas y proyectos más relevantes.

De igual manera fueron implementados programas con recursos propios, con el único fin de que a través de la venta de servicios de alta calidad en temas vinculados a exportaciones, inversiones, producción, entre otros, se pueda otorgar un apoyo sustancial para que sea utilizado efectivamente por las empresas bolivianas, y especialmente para que las Pequeñas y Medianas empresas (PyMes), que puedan encontrar socios estratégicos en el exterior que permitan consolidar negocios sostenibles que se verán reflejados en la generación de empleo digno que ayude a mitigar la pobreza en el Estado Plurinacional de Bolivia (programas como: Private Sector Investment-PSI, Match Making Facilities-MMF, Business-to-business-B2B y Danida Business Partnership-DBP).

Dentro los “aliados estratégicos” que han venido trabajando con la CADEX en diferentes áreas y actividades es importante destacar los siguientes:

### a) Experiencias Al Invest IV

El Proyecto Al Invest IV, de la Unión Europea para Apoyar los procesos de consolidación e internacionalización de las PYMES de la Comunidad Andina para que se afirmen como motor de desarrollo local aprovechando las oportunidades ofrecidas por la globalización, integración regional y acuerdos de libre comercio que se concluyan con la Unión Europea.

Se ha procurado mejorar la competitividad de las PYMES y encaminarlas hacia la internacionalización, el programa contempló como punto de arranque la conformación de mecanismos asociativos como son los núcleos empresariales. Una de las formas de generar capacidades que plantearon las PYMES es a través de la consultoría grupal (metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales, NES). La metodología de NES ha permitido la identificación, priorización y resolución de problemas planteados por las propias PYMES a través del intercambio de conocimientos al interior del núcleo, a través de consultoría externa para el NES o mediante la realización de actividades conjuntas.

Como resultado final se cuenta con una experiencia de trabajo en al menos 8 sectores (cueros, alimentos, confecciones, maderas, nutracéuticos, cosmecéuticos, artesanías y servicios) que ha permitido generar capacidades para la internacionalización de unas 300 empresas a través de: capacitaciones, asistencias técnicas, asesoramientos, asociatividad (15 núcleos Empresariales Sectoriales), promoción de las iniciativas empresariales femeninas, participación en ferias, ruedas, y misiones internacionales, entre otras.

CADEX propició la participación de 30 PYMES bolivianas en 12 eventos de Promoción Comercial (ferias y misiones comerciales) en Europa y la Región, generando contactos, estableciendo vínculos y efectuando reuniones de negocios, que se deriva en intenciones de negocios con más de 251

potenciales compradores, de ellos se generó una intención de negocios superior a los 15.000.000 euros.

Algunas de las ferias destacados son: MADERALIA (Forestal-España), ANUGA (Alimentos-Alemania), ALIMENTARÍA (Alimentos España), SIAL PARIS (Alimentos-Francia), BIOFACH (Alimentos-Alemania), INTERZUM (Forestal-Alemania).

#### **b) Centro de promoción de importaciones desde países desarrollados - CBI de Holanda<sup>4</sup>**

El objetivo del trabajo conjunto entre CBI y CADEX fue y sigue siendo el de contribuir en la creación de una mayor prosperidad en la economía del país fomentando las capacidades de las empresas exportadoras con un enfoque hacia el mercado de la Unión Europea. El convenio permitió impulsar sinergias entre las dos organizaciones bajo una misión en común: contribuir en el desarrollo del comercio a través del fortalecimiento de la competitividad de las empresas y la promoción de sus productos al interior de la Unión Europea.

Los aportes del Convenio de Asociación entre otros son:

- Fortalecer CADEX para el apoyo en la inserción de las empresas bolivianas en el mercado de la Unión Europea
- La extensión y disponibilidad de los servicios de CBI para la comunidad de negocios en el Estado Plurinacional de Bolivia.

CADEX con apoyo del CBI ha desarrollado en los últimos tres años un intenso trabajo en promover el desarrollo del sector forestal, en la que se han desarrollado importantes actividades como ser:

- Desarrollo del Sector Export Marketing Plan para el sector;
- Desarrollo del sitio web SIM (Sistema de Inteligencia de Mercados para el sector);
- Capacitaciones para mejorar las capacidades de las Empresas (en Holanda y el Estado Plurinacional de Bolivia);
- Asistencias a Ferias Europeas especializadas para el sector;
- Desarrollo de encuentros de negocios entre oferentes de madera legal y empresas.

#### **c) BDM (Business Development Module – CBI Holanda)**

Proyecto para mejorar las capacidades de las PYMES en Gestión Productiva, Gestión Empresarial y Gestión Comercial de empresas forestales no exportadoras para encaminarlas hacia su internacionalización, licitado internacionalmente por el CBI. Adjudicado a CADEX líder el Consorcio Bolivian Timber integrado por: CANEB y su Red de Cámaras, CADEFOR, IBNORCA, la Universidad Pública de Santa Cruz a través de la Carrera de Ingeniería Forestal y la ASOCIACIÓN FORESTAL INDÍGENA (AFIN).

#### **d) (Export Coaching Program - ECP). Contraparte del CBI en la ejecución del Programa)**

El Rol de CADEX era acompañar el programa desarrollado y ejecutado por el CBI cuyo objetivo era acompañar a 15 Empresas del sector forestal a incrementar sus exportaciones hacia la

---

<sup>4</sup> [www.cbi.eu](http://www.cbi.eu).

Unión Europea, para ello se desarrollaron actividades de: capacitación, asistencia técnica, misiones comerciales, entre otros ejercicios productivos.

**e) PSI – Private Investment Sector Programme (Programa de Inversión al Sector Privado)**

El Programa de Inversión para Sector Privado, financiado por el Gobierno Holandés, busca incentivar a empresas formales establecidas así como la realización de inversiones en nuevos negocios en países en vías de desarrollo, como el Estado Plurinacional de Bolivia, con la reducción del riesgo financiero.

Este programa reembolsa, bajo ciertas condiciones (sostenibilidad medioambiental, RSE, igualdad de género e innovación), hasta un 50% de los costos de inversión de un proyecto conjunto entre una empresa boliviana y una empresa extranjera. De esta forma se permite aprovechar las oportunidades que brinda el mercado boliviano.

CADEX junto a otras instituciones bolivianas ha sido promotor de este programa que al 2013 había logrado emparejar 30 empresas bolivianas con otras de fuera del Estado Plurinacional de Bolivia.

**f) PROCOIN (Delegación de la Comisión Europea en el Estado Plurinacional de Bolivia y el Viceministerio de Comercio Internacional e Integración dependiente de la Cancillería)**

Las líneas de trabajo del PROCOIN con CADEX fueron:

- a) Apoyo a las PYMES en formación de Consorcios: se formaron tres consorcios: Muebles, Confecciones y Cueros;
- b) Implementación del Programa Hoja de Ruta: Se elaboraron e implementaron 20 Planes de exportación para PYMES;
- c) fortalecimiento institucional: se desarrollaron tres publicaciones (guías de transporte), un video institucional y el sitio web de CADEX;
- d) Participación de PYMES en misiones comerciales: 5 PYMES del sector muebles participaron de un Misión Institucional Buenos Aires Argentina organizada por PROCOIN.

**g) JETRO - Japón**

CADEX fue contratada por Jetro Lima para realizar del estudio: “Las leguminosas en Bolivia”, dicha publicación realizaba una descripción detallada de la situación productiva, desarrollo industrial y comercial (tanto para el mercado local como para el internacional) de las principales leguminosas que se producen en el país.

El mismo fue entregado al contratante, quien a su vez mostró su alto grado de satisfacción por el estudio.

**h) Programa: DANIDA business partnership (DANIDA)**

DANIDA contrata a CADEX como socio local para promover el emparejamiento de empresas danesas y bolivianas.

Esta amplia experiencia en diferentes áreas temáticas, con diferentes socios estratégicos y clientes, permite que la CADEX pueda trabajar de forma eficiente en la promoción de exportaciones e inversiones, pero también en impulsar el acercamiento de empresarios bolivianos con extranjeros para que sus negocios, inversiones y sociedades sean factibles, fructíferas y de largo alcance.

**i) Programa de fortalecimiento a empresarias líderes**

Cadex y la Fundación Yente de Holanda, han ejecutado el Programa de Fortalecimiento a las Empresarias Líderes, conformando una red de mujeres empresarias bolivianas (25 en la ciudad de La Paz y 25 en Santa Cruz), para desarrollar sus capacidades gerenciales, liderazgo, así como también generar habilidades en la toma de decisiones y empoderarlas con herramientas de gestión empresarial, con el objetivo de que sean un referente del empresariado femenino a nivel nacional e internacional. Las empresarias beneficiarias del programa son emprendedoras del sector productivo y de servicios.

**j) Capacitación y asistencia técnica del sector de la madera en la Chiquitanía**

Cadex junto a la Unidad Promueve Bolivia, entidad gubernamental de promoción de las exportaciones, con recursos de la Unión Europea apoyan al rubro de la madera implementando programas de formación profesional, capacitación, asistencia técnica y aplicación y transferencias tecnológica, que incluyen buenas prácticas de Unidades Productivas en la Chiquitanía, departamento de Santa Cruz, para el buen manejo de sus recursos, mejoramiento de prototipos. Al mismo tiempo se busco incrementar sus niveles de ventas, y acceder a nuevos mercados a través a través de herramientas de gestión y formación en el rubro exportador.

### **III. La cooperación internacional y su importancia para el desarrollo económico y social: lecciones aprendidas**

#### *Problemática 1.- Reformas del entorno empresarial mejor enfocada*

¿Cómo se puede colaborar de manera más eficaz con los representantes del sector privado para identificar las necesidades de reforma del entorno empresarial?

Propiciando la transmisión de buenas prácticas de reformas desarrolladas en ciertos países con ciertos sectores que han permitido impulsar el desarrollo de un país y además promover escenarios de dialogo con el actor público que permita construir agendas de trabajo consensuadas para encarar una reforma que afecte al entorno empresarial, económico y social.

¿Debería intensificarse la colaboración con organizaciones empresariales intermedias para mejora la sensibilización a las reformas y al apoyo al entorno empresarial?

Por supuesto que sí, se debe intensificar la colaboración a las organizaciones empresariales intermedias ya que son ellas las que tienen el contacto con el nivel micro (empresas) y el Gobierno. Los gremios empresariales catalizan los esfuerzos de los sectores productivos, son un enlace trascendente entre empresas-empresas y gobierno-empresas, además trabajan para potenciar las capacidades productivas de las empresas, transmitir y compartir conocimientos y experiencias. La política pública puede de manera positiva promover estas actividades para las mismas lleguen a más empresas y sectores. Por ello la cooperación internacional debe focalizar y apoyar el fortalecimiento de las organizaciones empresariales intermedias.

Al mismo tiempo se evidencia la reducción los costos por representación, a través de la institucionalidad. Se brindan servicios con alto valor agregado como por ejemplo; Generación de información y acceso a la misma, alertas de negocios, promoción comercial, asesoramiento tributario y legal entre muchos otros. ¿Los foros y acuerdos internacionales juegan un papel útil en el mejoramiento del entorno empresarial de su país?

Viendo el pasado reciente. Juegan un papel útil si estos vienen acompañados de esfuerzos que permitan establecer o impulsar acuerdos público-privado, con las recomendaciones que emanan de estos escenarios.

### ***Problemática 2.- Aumentar el impacto del apoyo al desarrollo del sector privado sobre la creación de empleo y la lucha contra la pobreza***

¿Qué acciones debería perseguir la UE en relación a las limitaciones para las mujeres y los jóvenes en los países en desarrollo que limitan su capacidad de ser empresarios o trabajadores?

Se deben apoyar la creación de políticas públicas de incentivo, generadas con amplia participación del sector privado que promuevan la participación de mujeres y jóvenes en empresas o que creen condiciones para desarrollar emprendimientos (viveros, incubadoras de empresas, entre otras), paralelamente se debe trabajar con las universidades y centros de formación, para que estos puedan generar una oferta de formación de recursos humanos orientadas a las reales necesidades del mercado laboral. Fomentar la adopción de buenas prácticas: como la metodología de formación aprender – haciendo, puede ser también una buena alternativa que pueda dar respuesta a esta problemática.

¿Qué podrían hacer las empresas para contribuir a la mejora de las normas laborales y los derechos de los trabajadores?

Desde el gremio exportador boliviano al que pertenecemos, hacer lo que comúnmente se ha realizado, para mantener la reputación y el prestigio no solo a nivel local sino también a nivel internacional, eso es: dar cumplimiento a la normativa vigente, pero solicitando a su vez al actor público que promueva mecanismos para que todos puedan cumplir la normativa, ello significa establecer normas consensuadas con el sector privado.

### ***Problemática 3.- Reforzar el apoyo a las Mipymes***

¿Qué buenas prácticas en apoyo a las PYMES están disponibles a nivel europeo que podrían ser relevantes en la cooperación al desarrollo?

Programas de formación de alianzas estratégicas entre PYMES europeas y PYMES de Latinoamérica (como el PSI y el MMF de Holanda, el B2B y el DBP de Dinamarca) han generado impactos positivos en el desarrollo de capacidades y acceso al financiamiento de PYMES de la Región, similar acción pero de programas que apoyan la internacionalización de las PYMES como mecanismo para mejorar la cohesión social y productiva han tenido importantes luces (Al Invest IV, Programas desarrollados por el CBI de Holanda, el AECID de España, SECO de Suiza, entre otros) que obviamente pueden ser perfectibles en algunos aspectos, pero que en general han contribuido al desarrollo de las PYMES de la región y que han tratado de acercar dos realidades a partir de las empresas y los organismos intermedios.

¿Cómo pueden contribuir las políticas para la internacionalización de las PYMES a la consecución de los objetivos de desarrollo?

Desde el punto de vista metodológico, ya que tiene incidencia en los niveles micro como también en nivel meso y macro, pueden servir como modelo para que adaptado a la realidad de la región este pueda ser desarrollado en Latinoamérica. Otro tema interesante es que la UE promueve iniciativas orientadas a la innovación, la investigación y el desarrollo, el acceso a mercados, la articulación y cooperación empresarial y el financiamiento en las PYMES para apoyar el desarrollo y consolidación de estas en el contexto internacional.

¿Qué instrumentos podría emplear la UE para promover la innovación, el desarrollo y la transferencia de tecnología y para garantizar oportunidades de aprendizaje y la adaptación de las nuevas tecnologías en los países en desarrollo, incluidas las tecnologías limpias y de bajo carbono?

Modelo PSI de Holanda o DBP de Dinamarca que promueve alianzas estratégicas con apoyo financiero, entre empresas extranjeras (europeas) con empresas de Latinoamérica que definen llevar adelante un proyecto innovador y que se base en los principios de RSE en sus tres dimensiones (social, ambiental y económica), también promover el intercambio de buenas prácticas entre organismos intermedios Europeos y de Latinoamérica, de igual manera para el sector académico.

#### *Problemática 4.- formación profesional y desarrollo de capacidades*

¿Cómo se podría fomentar una colaboración público privada más sistemática para la implementación de las reformas y programas relativos a la formación profesional?

A partir de la realización de un estudio completo del mercado laboral que determine la verdadera necesidad referente a la demanda de Recursos Humanos y que a partir de ello y con una amplia participación del sector privado se puedan definir los lineamientos de las políticas públicas relativas a la formación profesional y técnica.

#### *Problemática 5.- acceso al financiamiento*

¿Qué estrategia debería seguir la UE para apoyar la microfinanza y la inclusión financiera?

A través de modelos empresariales innovadores desarrollados en Europa como por ejemplo: modelo emparejamiento-financiamiento, establecimiento de bancos móviles, créditos blandos, entre otras).

#### *Problemática 6.- trabajar en colaboración más estrecha con el sector privado para el desarrollo*

¿Debería la UE involucrarse para apoyar más el dialogo público-privado sobre políticas de desarrollo, programas y colaboraciones?

Definitivamente debe hacerlo, ya que muchas veces el sector público define políticas de desarrollo para el sector privado sin haber tomado en cuenta las reales necesidades de este sector, al final el resultado se traduce en muy pocos impactos logrados versus mayores logros si se lo hubiese realizado de manera participativa.

#### *Problemática 7.- utilizar al sector privado como “canal de distribución” para el desarrollo*

¿En qué condiciones las colaboraciones públicas-privadas pueden ser un instrumento eficaz para proveer servicios de infraestructura y bienes públicos?

En situaciones que se logre conjugar una definición estratégica como común denominador para ambos sectores. Por ejemplo, en el caso del Estado Plurinacional de Bolivia, la necesidad de contar con un puerto que favorezca la competitividad de las empresas y que partir de eso se desarrolle una región y/o el país en su conjunto), lograr esa sintonía es muy difícil; por ello se hace importante que la cooperación asuma un rol transcendental para establecer condiciones, estableciendo así una efectiva colaboración público-privada.





## IV. Conclusiones

Las limitaciones de acceso a puertos marítimos en los océanos Atlántico y Pacífico, sumado a los déficits en infraestructura productiva, han conllevado a que los costos del transporte y la logística en el Estado Plurinacional de Bolivia sean más onerosos, comparados con otras economías de la región. En ese sentido la Cámara de Exportadores de Santa Cruz, Estado Plurinacional de Bolivia (CADEX) viene promoviendo el desarrollo de la logística, las inversiones y la facilitación del comercio como una importante alternativa para potenciar el crecimiento y la eficiencia económica.

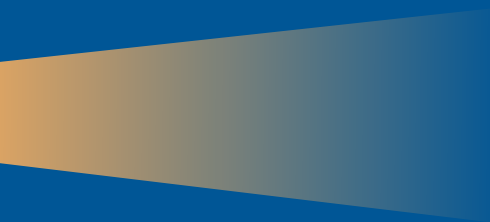
Las instituciones intermedias en el Estado Plurinacional de Bolivia como las Cámaras empresariales vienen cumpliendo un papel trascendente en el desarrollo de las capacidades productivas del sector empresarial boliviano. Asimismo han creado puentes de coordinación con el sector público a través del diálogo donde se promueven importantes iniciativas económicas y sociales. El primer Encuentro Nacional de Exportadores (ENEX) se ha convertido en una plataforma público privada que destrabe los principales problemas que afectan al sector productivo exportador boliviano.

A lo largo de su vida institucional la CADEX ha formulado y ejecutado más de una veintena de programas y proyectos de la cooperación internacional en diferentes aéreas productivas y de fuentes de financiamiento diferentes. Esto le ha permitido desarrollar capacidades de gestión institucional, intercambio de experiencias y conocimientos. Del mismo modo se ha logrado consolidar un alto grado de confianza con redes de cooperación internacional, explicado por el impacto de los programas y proyectos en los beneficiarios como también en el manejo económico financiero.



## Bibliografía

- ALADI (2002-2012), “Comercio interregional de Bolivia 2002-2012: características y perspectivas.” CADEX, Memorias Institucionales.
- Ferrovial Oriental, Memorias Institucionales.
- Ruibal Handabaka, Alberto (2010), “Perfil Logístico de Bolivia”, consultaría para CADEX.
- Sabsa, Memorias Institucionales.
- Solares Gaité, Alberto (2011), “Integración Teoría y Procesos, Bolivia y la Integración”, Editorial Académica Española.



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